VAKIF ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE BÜTÇE YÖNETİMİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

Mücahit SERT

Yüksek Lisans Tezi
Bilgi ve Belge Yönetimi Ana Bilim Dalı
Doç. Dr. Malik YILMAZ
2023
Her Hakkı Saklıdır

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Mücahit SERT

VAKIF ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE BÜTÇE YÖNETİMİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Malik YILMAZ

ERZURUM – 2023

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Graduate School of Social Sciences

TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "Vakıf Üniversite Kütüphanelerinde Bütçe Yönetimi: Ankara İli Örneği" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay,** patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

20.06.2023
Mücahit SERT

Aslı Islak İmzalıdır

---

* **LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü tezle ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Malik YILMAZ danışmanlığında, Mücahit SERT tarafından hazırlanan bu çalışma 19 /06/ 2023 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Malik YILMAZ İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDEMİR ŞENAY İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur GÜNEŞ İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Bu proje BAP tarafından SYL-2022-11855 kodu ile desteklenmiştir

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **VI**
ABSTRACT ..... **VII**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **VIII**
ÖNSÖZ ..... **X**
GİRİŞ **1**
I. KONUNUN ÖNEMİ **2**
II. AMAÇ **2**
III. HİPOTEZ **3**
IV. KAPSAM **3**
V. YÖNTEM **4**
VI. DÜZEN **6**
VII. KAYNAKLAR **7**

BİRİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM KAVRAMI

1.1. YÖNETİM KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI **9**
1.2. YÖNETİM FONKSİYONLARI **11**
1.2.1. Planlama 12
1.2.1.1. Plan Türleri 14
1.2.1.2. Planlamanın Temel Aşamaları 17
1.2.1.3. Planlamanın Olumlu Sonuçları 19
1.2.1.4. Planlamanın Olumsuz Sonuçları 20
1.2.2. Örgütleme 21
1.2.2.1. Örgütleme İlkeleri 22
1.2.2.2. Örgütlerde Bölümlere Ayırma 24
1.2.3. Yürütme 26
1.2.3.1. Yürütme Fonksiyonunun Temel İlkeleri 27
1.2.3.2. Yürütme Unsurları 29
1.2.4. Koordinasyon 32
1.2.4.1. Koordinasyon Türleri 33

1.2.5. Denetim 34
1.2.5.1. Denetim Süreçleri 35
1.2.5.2. Denetleme Türleri 37
1.3. YÖNETİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ 38
1.4. İDEAL YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ 40
1.5. YÖNETİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN OLUMSUZ FAKTÖRLER 41

İKİNCİ BÖLÜM

BÜTÇE

2.1. BÜTÇENİN TANIMI VE ANLAMI 42
2.2. BÜTÇELEME SÜRECİ 44
2.2.1. Etkin Bir Bütçe Nasıl Oluşturulur 44
2.2.1.1. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Analiz 44
2.1.1.2. Örgüt Amaçlarının Belirlenmesi 45
2.1.1.3. Tercihlerin Değerlendirilmesi ve Uygun Olanının Seçilmesi 45
2.1.1.4. Bütçe Etkilerini Tespit Etmek 46
2.1.1.5. Birim Bütçelerini Koordine Etmek 46
2.1.1.6. Yetkin Kimseleri Görevlendirmek 46
2.1.1.7. Denetleme 47
2.1.1.8. İletişim Kurmak 47
2.3. BÜTÇELEMENİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ 47
2.4. BÜTÇE İLKELERİ 49
2.4.1. Yönetimin Desteği İlkesi 49
2.4.2. Örgütsel Uyum İlkesi 49
2.4.3. Katılımcılık İlkesi 50
2.4.4. Geçerlilik İlkesi 50
2.4.5. Esneklik İlkesi 50
2.4.6. Açıklık İlkesi 51
2.4.7. Anlaşılır Olma 51
2.4.8. Doğruluk İlkesi 52
2.4.9. Yıllık Olma İlkesi 52
2.4.10. Önceden İzin Alma İlkesi 52

2.4.11. Denklik İlkesi 53
2.4.12. Tasarruf İlkesi 53
2.4.13. Genellik İlkesi 54
2.4.14. Giderlerin Gelirlere Önceliği 54
2.4.15. Hesap Verme Sorumluluğu İlkesi 55
2.5. BÜTÇELEME TİPLERİ 55
2.5.1. İşletim Bütçesi 55
2.5.1.1. Toptan Bütçe 55
2.5.1.2. Klasik Bütçe 56
2.5.1.3. Performans Bütçe 56
2.5.1.4. Program Bütçe 57
2.5.1.5. Sıfır Tabanlı Bütçe 58
2.5.1.6. Formül Bütçe 59
2.5.1.7. Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi 59
2.5.2. Kapital Bütçe 60
2.6. BÜTÇELERİN BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ 60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ VE BÜTÇE YÖNETİMİ

3.1. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANESİ 62
3.2. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANESİNİN AMAÇ VE HİZMETLERİ 64
3.2.1. Teknik Hizmetler 66
3.2.1.1. Sağlama ve Derme Geliştirme Hizmeti 66
3.2.1.2. Kataloglama ve Basılı Bilgi Kaynaklarının Rafa Yerleştirilmesi Hizmeti. 67
3.2.2. Kullanıcı Hizmetleri 69
3.2.2.1. Ödünç ve İade Verme Hizmeti 70
3.2.2.2. Danışma Hizmetleri 70
3.2.2.3. Kütüphaneler Arası İş Birliği Sistemi ve Elektronik Belge Yönetimi 72
3.2.3. Yönetsel Görevler 74
3.2.3.1. Planlama 74
3.2.3.2. Örgütleme (Organizasyon) 75
3.2.3.3. Yürütme 76

3.2.3.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme) 77
3.2.3.5. Denetleme (Kontrol) 77
3.2.3.6. Karar Verme 78
3.2.3.7. Bütçeleme (Finansman) 80
3.2.3.8. Personel (İnsan Kaynakları) 81
3.2.3.9. Düzenleme 81
3.2.3.10. Değerlendirme 82
3.2.3.11. İletişim (Haberleşme) 83
3.2.3.12. Temsil Etme 83
3.3. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR VE ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN SORUNLARI 84
3.3.1. Personel 84
3.3.2. Derme 88
3.3.3. Bina 89
3.3.4. Kullanıcı 91
3.3.5. Teknoloji 92
3.3.6. İş Birliği 93
3.3.7. Bütçe 94
3.3.7.1. Bütçe İle İlgili Yaşanan Sorunların Nedenleri 98
3.3.7.2. Kütüphane Gelirleri 99
3.3.7.3. Kütüphane Giderleri 100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ANKARA'DA BULUNAN VAKIF ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİYLE YAPILAN GÖRÜŞMELERE İLİŞKİN BULGULAR
4.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANE YÖNETİCİ VE/VEYA SORUMLULARINA AİT DEMOGRAFİK BİLGİLERİ 103
4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN VAKIF ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDEN ELDE EDİLEN BÜTÇE İLE İLGİLİ BULGULAR 106

SONUÇ VE ÖNERİLER **118**
KAYNAKÇA **132**
EKLER **141**
EK 1. Görüşme Soruları 141
EK 2. İzin Belgesi 142
ÖZGEÇMİŞ **143**

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

VAKIF ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE BÜTÇE YÖNETİMİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

Mücahit SERT

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Malik YILMAZ

2022, 143 sayfa

Jüri: Doç. Dr. Malik YILMAZ
Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDEMİR ŞENAY
Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur GÜNEŞ

Kütüphane yönetimi, gelişen ve değişen dünya koşullarında daha fazla bilgi ve deneyime ihtiyaç duymaktadır. Kütüphaneyi oluşturan temel unsurların yanında günümüzde kütüphanenin bilimsel ve çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda idaresi de büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın amacı, Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphanelerinde yürütülen bütçe yönetim sürecini inceleyerek söz konusu üniversite kütüphaneleri örnekleminde bu kurum veya birimlerde bütçe yönetim sürecinin nasıl yaşandığını ve uygulandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphanelerinde bütçe yönetim sürecinin nasıl uygulandığının saptanması ile birlikte, bu sürecin bilgi hizmetlerini ve yönetici kararlarını nasıl etkilediğini belirlemek de diğer bir amaçtır. Üniversite kütüphanelerinde bütçe yönetimi ile ilgili literatür taraması yapılarak konuyla ilgili yerli ve yabancı kaynaklara ulaşılmıştır. Bununla birlikte Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphaneleri yöneticileriyle ve/veya sorumlularıyla görüşme yoluyla veri toplanmış, elde edilen veriler değerlendirilerek belirlenen sorunlara yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, bütçe, bütçe yönetimi, üniversite kütüphaneleri, Ankara ilindeki vakıf üniversitesi kütüphaneleri

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

BUDGET MANAGEMENT IN FOUNDATION UNIVERSITY LIBRARIES: THE CASE OF ANKARA

Mücahit SERT

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Malik YILMAZ

2020, 143 Pages

Jüri: Assoc. Prof. Dr. Malik YILMAZ
Assist. Prof. Dr. Burcu AYDEMİR ŞENAY
Assist. Prof. Dr. Ayşenur GÜNEŞ

Library management needs more knowledge and experience in developing and changing world conditions. In addition to the basic elements that make up the library, the management of the library in line with the scientific and contemporary management approach is of great importance today.

The aim of the study is to examine the budget management process carried out in foundation university libraries in Ankara city and to reveal how the budget management process is experienced and implemented in these institutions or units in the sample of university libraries in question. In addition to determining how the budget management process is implemented in foundation university libraries in Ankara city, another aim is to determine how this process affects information services and managerial decisions.

The literature on budget management in university libraries has been searched and domestic and foreign resources have been reached. Suggestions for the identified problems were presented by evaluating the data obtained. In addition, data were collected through interviews with the administrators and/or supervisors of the foundation university libraries in Ankara city, and suggestions were presented for the identified problems by evaluating the obtained data.

Keywords: Management, budget, budget management, university libraries, foundation university libraries in Ankara city.

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmaya Dâhil Olmayan Vakıf Üniversiteleri 102
Tablo 2. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı . 103
Tablo 3. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Yaşlarına Göre Dağılımı 104
Tablo 4. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Unvanlarına Göre Dağılımı 104
Tablo 5. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 104
Tablo 6. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 105
Tablo 7. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Görev Sürelerine Göre Dağılımı 105
Tablo 8. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Mezun Oldukları Lisans Programına Göre Dağılımları 106
Tablo 9. Kütüphanenin Kendine Ait Bütçesinin Var Olma Durumuna İlişkin Bulgular 106
Tablo 10. Kütüphanenin Bütçe Hazırlama Ölçütlerine İlişkin Bulgular 107
Tablo 11. Kütüphanelerin Bütçe Talebine Yönelik İzledikleri Ölçütlere İlişkin Bulgular 108
Tablo 12. Kütüphanenin Bütçeleme Tekniğinin Var Olma Durumu İlişkin Bulgular . 109
Tablo 13. Kütüphanenin Bütçeleme Tekniğinin 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Uygunluk Durumuna İlişkin Bulgular 110
Tablo 14. Kütüphanelerin Bütçelerinin, Amaç ve Hedeflere Uygunluk Durumuna İlişkin Bulgular 111
Tablo 15. Kütüphane Bütçelerinin Harcama Kalemlerine İlişkin Bulgular 111
Tablo 16. Bütçe/harcama Programı Oluşturulmasına İlişkin Bulgular 112
Tablo 17. Harcama Kalemleri/Satın Alma İlişkisine İlişkin Bulgular 113
Tablo 18. Kütüphanelerin Farklı Gelir Kaynaklarının Var Olma Durumuna İlişkin Bulgular 114
Tablo 19. Kütüphane Bütçesinin Olumlu/Olumsuz Tahsis Durumuna İlişkin Bulgular 114
Tablo 20. Kaynak Temininde Yönetici Etkisine İlişkin Bulgular 115
Tablo 21. Harcamaların Denetimine İlişkin Bulgular 116

Tablo 22. Enflasyon ve Döviz Artışlarının Bütçeyi Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular 117
Tablo 23. Araştırma Soruları ve Görüşme Sorularının Karşılıklı Analizi 124

ÖNSÖZ

Çalışma, Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphaneleri örnekleminde Türkiye'deki vakıf üniversitesi kütüphanelerindeki bütçe yönetimi hakkında bilgiler sunmaktadır. Kütüphanede bütçe yönetimi, kütüphaneyi oluşturan personel, derme, bina, kullanıcı ve teknoloji gibi unsurların bilgi hizmetlerine uygun şekilde bir araya getirilmesi ve bunların istenilen şekilde harekete geçirilmesi için gerekli olan mali kaynağın sağlanması ve idaresidir. Çalışmada yönetim sürecinin bir işlevi olan bütçenin, vakıf üniversite kütüphanelerinde nasıl kullanıldığına ve yönetildiğine yönelik faaliyetler ortaya konulmuştur. Bu bağlamda Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphanelerinin yöneticileriyle ve/veya sorumlularıyla görüşme yoluyla bilgi toplanarak kütüphanelerinde bütçe işlevine dair çalışmaların nasıl yürütüldüğü ve yönetildiği hakkında bilgi toplanmış, bu bilgiler analiz edilerek değerlendirilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphanelerinde bütçe yönetim sürecinin etkin şekilde yürütülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan ve destek olan tüm meslektaşlarıma; kurumumda bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan yöneticilerime ve arkadaşlarıma; desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Malik YILMAZ'a; önerileriyle beni yönlendiren Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDEMİR ŞENAY'a; eğitim hayatımın her noktasında katkı sunan aileme; çalışmam boyunca yanımda olan eşime, ayrıca çok değerli dostlarım Mak. Yük. Müh. İlhan UYAR'a ve Yunus AYDIN'a desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Erzurum -2023 **Mücahit SERT**

GİRİŞ

Kütüphaneler geçmiş ve gelecek arasında köprü görevi üstlenen toplumun hafızasını korumanın yanı sıra toplumu geleceğe daha donanımlı bir biçimde hazırlayan kurumlardır. Toplumun tüm alanlarında kütüphane ve bilgi hizmetleri ihtiyacı hissedilmektedir. Küreselleşen dünya ve sürekli ilerleyen teknoloji bilgiyi elde etmeyi, üretmeyi ve etkin bir şekilde kullanmayı daha da önemli bir hale getirmiştir. Kütüphaneler de bu durumun farkına vararak tüm kullanıcıların bilgi ihtiyacını karşılayacak çalışmalar yapmaktadır. Her kütüphane kullanıcılarına hızlı, eksiksiz, doğru ve tatmin edici hizmet sunmayı hedefleyerek bu yönde çalışmalar yürütmektedir. Ancak kütüphanelerde hizmet sunumunun her aşamasında karşılaşılan sorunların başında yetersiz veya etkin şekilde yönetilemeyen bütçe gelmektedir. Bütçenin yetersiz olduğu tüm kurumlar gibi kütüphaneler de hizmet sunumunda sorun yaşayabilmektedir. Bu durum bilgi kaynaklarını sağlamayı olumsuz etkilediği gibi, istenilen şekilde bilgi hizmeti sunmayı da zorlaştırabilmektedir

Bütçenin doğru planlanması ve etkin kullanımı hem kütüphaneler hem de diğer örgütlerde mali yılın sorunsuz tamamlanabilmesi, gereksinimlerin eksiksiz ve zamanında karşılanabilmesi, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi ve her şeyden önemlisi belirlemiş olan amaç ya da amaçlara ulaşabilmesi için son derece önemlidir. Hiçbir örgüte sonsuz bütçe tahsis edilemez. Bu nedenle örgütler onlara tahsis edilen sınırlı bütçeyi planlı bir biçimde kullanarak hem kendi varlıklarını sürdürmek hem de sundukları hizmet ve ürünlerle müşterilerini memnun etmek zorundadır.

Dünya genelinde yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte iletişim olanaklarında da devrim niteliğinde adımlar atılmış bu da deneylerin ve araştırmaların maliyetini düşürmüştür. Tüm bunların sonucunda bilgi ve enformasyon üretimi ve paylaşımı da en üst düzeye çıkmıştır. Kütüphaneler bilgi ve enformasyon üretiminde meydana gelen tüm gelişmeleri takip etmelidir. Yayımlanan basılı ve elektronik enformasyon kaynakları izlenmeli ve sahip olunan olanaklar doğrultusunda söz konusu kaynaklar sağlanarak kullanıcıya sunulmalıdır. Aksi taktirde kütüphane dermesi güncelliğini kaybedecek bu da kaynakların kullanım oranının düşmesine neden olabilecektir. Ayrıca kullanıcılara sunulan danışma hizmetleri için gerekli eğitimleri almış uzman personel istihdam edilmelidir. Çünkü derme ve personel bir bütündür. Biri eksik olduğunda diğeri

işlevselliğini yitirebilecektir. Bunun yanında kütüphaneyi oluşturan temel unsurlar içerisinde yer alan bina da kullanıcıları ihtiyaçlarına yanıt verecek nitelikte olmalıdır. Toplantı salonları, bilgisayar laboratuvarları, okuma salonları vb. gibi birimler kütüphanede sunulan enformasyon hizmetinin kalitesini artırmaktadır. Kütüphaneye tahsis edilen bütçe, bazen sunulan enformasyon hizmetlerinin istenilen şekilde yerine getirilmesini sağlayamamaktadır. Bu durumda kütüphaneler kendi aralarında iş birliği gerçekleştirmektedir.

I. KONUNUN ÖNEMİ

Bütçe yönetimi, tüm organizasyonlarda hayati öneme sahiptir. Bütçe, organizasyonların hareket alanını belirler ve gelecek planlarını şekillendirir. Vakıf üniversiteleri için büyük önem taşıyan ve kurumun adeta hafızasını oluşturan kütüphaneler için de bütçenin etkin yönetimi kuşkusuz gereklidir. Kütüphanelerde bütçe yönetimi alanında yapılan çalışmaların ve/veya kaynakların yetersiz olması ve kurumlarda kütüphane bütçe yönetimi alanında eğitimlerin olmaması bazı durumlarda çalışanları ve yöneticileri zor durumda bırakmaktadır.

Vakıf üniversite kütüphanelerinde etkin bir bütçe yönetiminin istenilen ve kullanıcıları memnun edecek şekilde sunulan enformasyon hizmeti için gerekli olduğu varsayılarak, bu bağlamda kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının bu konuya özel dikkat göstermeleri gerekmektedir. Çünkü tüm kütüphanelerin olduğu gibi vakıf üniversite kütüphanelerinin de etkin şekilde enformasyon hizmeti sunmalarının en önemli koşullarından biri de tahsis edilen bütçenin yeterli olması ve bunun etkin yönetimidir. Bu açıdan çalışma, hem bütçe yönetiminin önemini ortaya koyması hem de kütüphane yönetici ve/veya sorumlularına bütçe yönetim sürecinin nasıl uygulanması gerektiği hakkında bilgi vermesi açısından önemlidir.

II. AMAÇ

Bütçe yönetimi, kâr amacı güden ya da gütmeyen tüm organizasyonların kusursuz biçimde yönetilebilmesi için gerekli olan harcama planlarını kapsamaktadır. Kütüphanecilik alanınında da büyük bir bilgi birikimi gerektiren bütçe yönetimi, kütüphanelerin gelişmesi ve yenilenen kullanıcı isteklerine cevap verebilmesi için büyük

titizlikle yürütülmelidir. Çalışanların bilgilerini ve deneyimlerini paylaşacak ortamın ve koşulların olmaması bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Araştırmanın amacı, vakıf üniversite kütüphanelerinin yalnız satınalma birimlerini değil diğer tüm birimlerini yakından ilgilendiren bütçe yönetim sürecini ve bu sürecin nasıl yürütüldüğünü ve süreci etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaktır.

III. HİPOTEZ

Çalışma, "Vakıf üniversitesi kütüphanelerinde bütçenin yeterli olmaması ve/veya verimli kullanılamaması, kütüphanelerin yayın sağlama ve kütüphanede sürdürülen bütçeye dayalı faaliyetleri olumsuz etkilemektedir" hipotezini sınama üzerine kurulmuştur.

1. Vakıf üniversitesi kütüphanelerinde bütçe sağlama, hazırlama, talep ve harcama programı oluşturma ile harcama kalemleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Yönetici ve/veya sorumluların yayın sağlama sürecinde objektiflikten uzak karar almaları, dengeli yayın sağlama polikasının uygulanma sürecini etkilemekte midir?
3. Vakıf üniversitesi kütüphanesinde bütçe yönetiminin alana uygun uzman personel tarafından yönetilmiyor olması ile kütüphaneye tahsis edilen ve/veya edilecek olan bütçe arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

IV. KAPSAM

Araştırmada evren, Türkiye'de bulunan tüm vakıf üniversiteleridir. Örneklem ise Ankara ilinde bulunan vakıf üniversiteleridir. Evrenin büyük olması ve araştırma için gerekli zaman ve maliyet yetersizliğinden ötürü, veri toplamak için yapılacak görüşmenin, örneklem üzerinden incelenmesi yoluna gidilmiştir. Araştırmanın kapsamında, Ankara ilinde bulunan 14 vakıf üniversitesi yer almaktadır.

Araştırma için Ankara'nın seçilme nedeni, Ankara ilinde vakıf üniversitelerinin sayıca fazla olmasıdır. Ayrıca Ankara ilinin nüfus bakımından Türkiye'nin kalabalık bir şehri olması da araştırmanın Ankara'da yapılmasında etkili olmuştur.

V. YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, sosyal bilimler alanında fazlaca kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bu araştırma yöntemi, insanların karşılaştıkları bireysel ve toplumsal olayların temel niteliklerini ortaya koymak amacıyla, araştırmacının araştırmaya konu olan insanları gözlemlemesi, olayların ortaya çıkma süreçlerini incelemesi ve elde ettiği verileri yorumlayıcı bir biçimde analiz etme sürecidir (Creswell, 2019: 22-23). Nitel araştırma, bireylerin veya grupların sosyal veya beşerî bir soruna yüklediği anlamı ele alan araştırma problemlerinin çalışmasına bilgi sağlayan yorumlayıcı/kuramsal çerçevelerin varsayımları ve kullanımı ile başlar. Nitel araştırma, bu sorunu incelemek için, araştırmaya, araştırma altındaki insanlara ve yerlere duyarlı doğal bir ortamda veri toplamaya ve hem tümevarımcı hem de tümdengelimli veri analizine yönelik ortaya çıkan nitel bir yaklaşım kullanırlar (Creswell, 2013: 44).

Çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmasında, araştırmaya konu olan durum ya da durumlar derinlemesine araştırılır. Araştırmada durum ya da durumları etkileyen birey, süreç, olay, vb. bütüncül bir şekilde incelenir ve durum ya da durumları nasıl etkiledikleri üzerine odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016 :73).

Çalışmada veri toplama tekniklerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği, araştırma ile ilgili olarak bilgi toplamak amacıyla özel ya da tüzel kişilerle yüz yüze gelinerek ve onlara çeşitli sorular sorarak bilgi toplamaya dayanır (Salman Yıkmış, 2020: 184-185). Görüşme, bilgi toplamak için yapılan bir konuşmadır. Bir araştırma görüşmesi, görüşme sürecini koordine eden ve sorular soran bir görüşmeci ile bu soruları yanıtlayan bir görüşmeciyi içerir. Görüşmeler yüz yüze veya telefon üzerinden yapılabilir. İnternet ayrıca görüşme için bir araç olarak ortaya çıkmıştır (Easwaramoorthy ve Zarinpoush, 2006). Araştırma sırasında veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde sorular açık uçludur, fakat belirli bir sistematikle ilerler ve katılımcıdan detaylı bilgi almayı amaçlar. Görüşmeler yüz yüze olabileceği gibi telefon, bilgisayar, vb. ile de yapılabilir (Böke, 2017: 291-292). Araştırma konu olan bütçe yönetimi sürecinin karmaşıklığı, araştırma sorularında kullanılan terimlerin kolay anlaşılabilmesi ve araştırma sorularına en doğru yanıtı alabilmek amacıyla araştırma için gerekli verileri toplamak için yarı yapılandırılmış

görüşme tekniğine başvurulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı, önceden hazırlamış olduğu soruları görüşme öncesinde hazırlık yaparak olabildiğince anlaşılır kılmaya gayret eder. Görüşmenin sonuna değin soruların anlaşılmadığı durumlarda ve/veya beklenmedik sorunların ortaya çıktığı durumlarda sorularını tekrar düzenleyip düzelterek katılımcıya yöneltir (Polat, 2022: 161-182). Görüşmeden önce hazırlanmış olan sorular, anlaşılır bir biçimde katılımcılara yöneltilerek alınan cevaplar analiz edilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılara, görüşmenin amacı ve araştırmanın neden yapıldığına dair bilgi verilmiştir.

Çalışmada, amaçlı örneklem yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Amaçlı örneklem, nitel araştırma yöntemlerinde sıkça kullanılan bir örneklem türüdür. Amaçlı örneklem seçilme nedeni, görüşmecilerin konu hakkında detaylı bilgiye sahip olması ve derinlemesine araştırma yapmaya olanak sağlamasıdır (Mertkan, 2015: 49). Amaçlı örneklemede araştırmacı, çalışmanın sorularına ve/veya hipotezine en uygun verileri sağlayacak görüşmecilerden seçilir. Bu araştırmacıya kolaylığın yanında çalışmanın amacına uygunluk da sağlar (Aziz, 2017: 55). Bu örneklem türünde araştırmacı, görüşmecilerden bilgi ve beceri olarak araştırmaya en uygun olanlarını seçer. Araştırmacı seçim yaparken görüşmecilerin bilgisinin yanında amacına en uygun olmasına da dikkat eder (Baltacı, 2018). Amaçlı örneklem, nitel araştırma yöntemlerinde sıkça kullanılmaktadır. Araştırmacı, problemi doğru anlayabilecek ve derinlemesine bilgi alabileceği görüşmeciyi seçer, çalışmayı plan dahilinde yürütür (Gliner, Morgan ve Leech, 2015: 125). Amaçlı örneklem araştırmaya hız kazandırır ve araştırmayı pratikleştirir. Amaçlı örneklem, geniş bilgi yelpazesine sahip olduğu düşünülen konuların derinlemesine araştırılmasına, olgu ve olayların keşfedilmesini sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118). Çalışma sürecinde yaşanan, COVİD-19 salgını nedeniyle şehirlerarası yolculukların yasaklanması, sokağa çıkma yasağının uygulanması, vakıf üniversitelerinin uzaktan eğitim modeline geçmesi ve tüm vakıf üniversitelerine ulaşmanın zor olması nedeniyle çalışmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Görüşmeden elde edilen veriler, içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir. İçerik analizi, araştırma hipotezine yanıt aramak için verilerin incelenmesidir. Bu yöntem araştırmacının katılımcılarla yaptığı görüşme sonucunda elde ettiği yazılı, görsel ya da kayıtlarda olan bilgileri belirginleştirmek için kullanılır (Creswell ve Clark, 2020 :223). İçerik analizi, araştırmacının elde ettiği ham bilgileri araştırma sorularına yanıt verecek

şekilde sınıflandırması, kategorize etmesi ve anlamlandırmasıdır (Böke, 2017: 344-345). İçerik analizinde amaç, katılımcılardan elde edilen bulguları etkileyici bir biçimde okuyucuya aktarmaktır. Bu nedenle elde edilen bulgularda gizlenmiş olan gerçekleri ortaya çıkarmak amacıyla veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde toplanır, yorumlanarak okuyucuya aktarılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242-243). Veri toplama yöntemi ile elde edilen veriler ham haldedir. Bu verilerin araştırma amacına uygun olarak irdelenmesi, anlamlandırılması ve yorumlanması gerekmektedir. İçerik analizi toplanan ham verilerde bulunan önemli bilgilerin belirli temalara uyarlanarak ortaya çıkarılması ve yorumlanmasıdır (Daşdemir, 2016: 111).

Araştırmanın yapıldığı 2022 yılında Türkiye'de 75 vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Ankara'da ise 14 vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Çalışmada evren, Türkiye'de bulunan vakıf üniversitelerinin tümüdür. Örneklem ise Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphaneleridir. Görüşmelerin analizinde veriler içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

VI. DÜZEN

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

1. bölümde; yönetim kavramının tanımı, fonksiyonları, yönetim sürecinin özellikleri, ideal yönetici özellikleri ve yönetim sürecini olumsuz etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

2. bölümde; bütçenin tanımı, anlamı, bütçeleme süreci, bütçelemenin amaçları, önemi, bütçe ilkeleri, bütçeleme tipleri ve bütçenin başarısız olma nedenleri incelenmiştir.

3. bölümde; üniversite kütüphanelerinin tanımı, amaç ve görevleri, üniversite kütüphanelerini oluşturan unsurlar ve üniversite kütüphanelerinin sorunları vakıf üniversite kütüphaneleri bağlamında ele alınmıştır.

4. bölümde; Ankara'da bulunan vakıf üniversitesi kütüphanesi yöneticilerine ve/veya sorumlularına yöneltilen sorular ve verdikleri yanıtlarla birlikte sonuç ve öneriler, kaynakça, ekler ve özgeçmiş yer almaktadır.

VII. KAYNAKLAR

Çalışmada, konuyla ilgili kaynaklara ulaşabilmek için ulusal ve uluslararası kütüphanecilik literatürü Türkçe ve İngilizce *"budget", "library", "management", "bütçe yönetimi", "yönetim", "kütüphane"* vb. gibi anahtar terimler kullanılarak aşağıda belirtilen basılı ve/veya elektronik kaynaklardan taramalar gerçekleştirilmiştir.

Türk Kütüphaneciliği Dergisi (1952-2022)

Bilgi Dünyası Dergisi (2000-2022)

Türkiye Bibliyografyası (2000-2023)

Türkiye Makaleler Bibliyografyası (1975-)

Milli Kütüphane Çevrimiçi Kataloğu

TO-KAT Ulusal Toplu Katalog

YÖK Tez

Dergi Park

Google Akademik

Web of Science

Scopus

Emerald İnsight

OpenDOAR

ROAR

BASE

OpenAIRE

ROARMAP

Vakıf üniversite kütüphanelerinde bütçe yönetimi konusuyla ilgili tezlerin tespiti amacıyla YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanı, yurt içi ve yurt dışında bulunan üniversitelerin çevrimiçi katalogları taranarak aşağıda sunulan tezlere ulaşılmıştır.

- Afzali, M. (2003). *Elektronik Bilgi Kaynaklarının Üniversite Kütüphanelerine Ekonomik Etkisi: İran Temel Bilimler İleri Araştırmalar Enstitüsü Örneği.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükcan-Balkaş, B. (2005). *Üniversite Kütüphane Binaları Kullanım Verimliliğinin Yapı Biyolojisi Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hatay, H. (2016). *Araştırma Kütüphanelerinde Karşılaştırmalı Bütçe Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurulgan, M. (2004). *Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerinde Yönetim İşlevleri Üzerine Etkileri ve Türkiye'de Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nergiz, E. (1993). *Özel Kütüphanelerde Bütçe Yönetimi Sorunları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuzer, T. (2022). *Döviz Kurundaki Dalgalanmaların Üniversite Kütüphanelerinin Bilgi Hizmetlerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşiltaş, K. (2000). *Kütüphanelerde Bütçe Yönetimi ve Bir Örnek: Koç Üniversitesi Kütüphanesi Bütçe Yönetimi Sistemi Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, M. (2002). *Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI

Bu bölümde yönetim kavramının tanımı ve anlamı, yönetim fonksiyonları, yönetim sürecinin özellikleri, ideal yönetici özelliklerinin neler olduğu ve yönetim kavramını ve/veya sürecini etkileyen konular incelenmiştir.

1.1. YÖNETİM KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI

Birey tek olarak kuralsız, plansız ve başına buyruk olarak bir başarı elde edemez. Yaşamını idame ettirmek için mutlaka toplumla ilişki kurmak zorundadır (Yenisu, Şahin ve Öztekkeli, 2019: 515). Birey toplumla ilişki kurarken toplum bireyi bazen olduğu gibi kabul etmez. Bireyin sisteme dahil olabilmesi için toplumda halihazırda var olan ve herkesçe kabul edilen belli kuralları ve normları kabullenmesi gerekmektedir. Bunlar toplum içindeki düzeni sağlayan, yönetenler ve toplum önderleri tarafından dayatılan veya sunulan kurallar bütünüdür. Bireyle yönetim arasındaki ilişki böylelikle ortaya çıkmaktadır. Birey toplumla ilişki kurduğu her an yönetimle de ilişki kurmaktadır. Yönetim varlığını, yaşamın her alanında bireye hissettirmektedir.

Yönetim ilk insan topluluklarından beri var olan bir olgudur. Fakat modern anlamda yönetim 19. yüzyılda gelişen dünya ekonomisi ve hızla ilerleyen teknoloji ve üretim ile birlikte örgütlerde kendisini göstermeye başlamıştır. 1900'lerin başında yönetim alanında çalışmalar yapan ve modern yönetimin babası olarak kabul edilen Frederick Winslow Taylor bu alana yeni bir boyut kazandırmıştır. Yönetim tekniklerini analiz ederek çalışma süreçlerini daha belirgin hale getiren Taylor, yönetim kavramına verimlilik de kazandırmıştır (Albayrak, 2005: 8). Yönetim günümüzde de önemli bir bilim dalıdır. Günümüzde üniversiteler öğrencilerine yönetim dersleri vererek gelecek hayatlarında başarılı olmaları için çalışmaktadır (Holmblad Brunsson, 2011: 13-20).

Yönetimi tanımlama, varlığını fark eden tüm toplumlarda olağan bir çaba haline gelmiştir. Tanım bazen kısa bazen uzun olmakla birlikte temelde ortak bir noktada birleşmektedir. Bu da belirlenmiş bir amaç doğrultusunda kaynakların ve kaynaklara hükmeden bireylerin yeteneklerine göre örgütlenmesidir. Yönetim bir sanat dalı olarak oldukça köklü bir geçmişe sahip olsa da bilim olarak henüz yenidir. Bu nedenle

araştırmacılar tarafından ortak bir tanım ortaya konulamamıştır. Bunun nedeni disiplinler arası bir bilim olan yönetimin farklı bilim dallarınca ele alınıp, farklı şekillerde ve bilimlerin yaklaşımına göre değerlendirilmesidir (Yılmaz, 2002: 15). Bununla birlikte yönetim ile ilgili yapılan bazı tanımlar şunlardır:

Yönetim, örgütün etkilendiği iç ve dış çevresel şartları analiz eden, misyonu, hedefleri, stratejileri ve sorunları dikkate alan, çalışanları örgüt kültürüyle uyumlu bir biçimde belirlenen hedeflere ulaşabilmesini koordine eden ve örgütün başarıya ulaşmasını amaç edinen bir süreçtir (David, 2007: 22).

Yönetim, bir ya da daha birden çok kişinin ortak amaçlar doğrultusunda kaynakları doğru ve yerinde kullanarak topluma yarar sağlamasıdır. Yönetim başka bir değişle bireyleri etkileyerek hedeflere ulaşmak amacıyla güçlerini birleştirerek toplum yararı üzerinde çalışmaktır (Öztekin, 2005: 17).

Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak amacıyla başta bireyler, maddi kaynaklar, teçhizat, hammadde ve zamanı verimli kullanabilmek için gerekli planlamaların yapılması kararların alınması ve uygulanması sürecidir (Eren, 2016: 9).

Yönetim, bir işin yapılması için en iyi ve en kısa yolun belirlenmesi, emir ve komuta zincirinin düzenlenmesi, bilgi veya dokümantasyon akışının sağlanması, iş bölümü ve operasyon kurallarının düzenlenmesi ve işletilmesidir (Gao, Li, ve Clarke, 2008: 8-9).

Yönetim, sınırlı olan insan gücünü iş birliği ile daha verimli halde kullanma ve kişi ve toplum ihtiyaçlarını karşılama, sonuç olarak amaçlara ulaşmadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 6).

Yönetim, karar verme sırasındaki karışıklığı önler. Değerlendirme aşamasında olan seçeneklerden en uygun olanının seçilmesine ve örgüt hedefleriyle uyumlu hale getirilerek eylem planına dönüştürür. Yönetim, belirlenen hedeflerin örgütle olan uyumunu ve eylemler sonrasında gelir gider dengesini analiz eder (Abi, Salle, Bartolini ve Boulmakoul, 2004: 5). Amaçlara ulaşma çabası, sınırlı kaynakların doğru ve etkin kullanımı, bireylerin yeteneklerine göre eşgüdümle hareket etmeleri ve ihtiyaçların giderilmesi yönetim tanımının önemli bileşenleridir. Yönetim sürecinin devamlılık kazanması ise, yönetim işlevlerinin eksiksiz işlemesine bağlıdır. Yönetim işlevleri ise planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol ve denetleme ve yöneltmedir (Yeşiltaş, 2000: 4).

Yönetim, örgütte bulunan sınırlı kaynakları kayıpsız değerlendirme olarak da ifade edilebilir (Yeşiltaş, 2000: 2). Örgüte sağlanan bütçe, iş gücü, bina, zaman ve araç gereçleri en doğru yerde en az kayıpla değerlendirme çabası, kaynakların sınırlı olduğu günümüzde yönetimin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Tüm örgütlerin amacı daha az giderle daha fazla gelir elde etmektir. Diğer bir deyişle en az çalışanla, en kısa sürede, en az giderle, rakiplerden daha iyi sonuçlara ulaşmadır. Yönetim denilince akla ilk gelen kamu yönetimi olsa da günümüzde yönetim, toplumu ilgilendiren tüm alanlarda varlığını göstermektedir. Değişen koşullar, artan dünya nüfusu, internetin sağlamış olduğu iletişim olanakları, yaşanan teknolojik gelişmeler, ortaya çıkan yeni kültürel değerler, karmaşıklaşan hayat koşulları yönetimin sadece devlet yönetimi olarak algılanmaması gerektiğini bireyi ve toplumu ilgilendiren tüm alanlarda yönetimin gerekliliğini göstermektedir. Dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler beraberinde hammadde tedarik sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu durum karşısında var olan kaynakları daha dikkatli kullanmak için ciddi çalışmaların yapılması gerekmektedir. Ekonomi, güvenlik, sağlık, eğitim, askeri vb. gibi alanlarda bu çalışmaların yoğunlaştığı söylenebilir.

1.2. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim alanında önemli çalışmaları olan Henri Fayol'un yönetim işlevleri olarak da ifade ettiği planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarına daha sonra alanda çalışmış olan kimi araştırmacılar tarafından eklemeler yapılmıştır (Genç, 2013: 61). Yönetim çeşitli araştırmacılar tarafından çalışılmıştır. Her araştırmacı kendi alanının yaklaşımına göre tanımlar ortaya atmıştır. Taylor ve Fayol da bu farklılığa örnek olarak verilebilir. Taylor örgüt çalışmalarını parçalara bölerek ayrıntılı incelemeler yapmayı savunurken Fayol, örgütün tamamının yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır (Rahman, 2012). Efil'e (2004: 141) göre, yönetim işlevleri, yönetimin artı ve eksileri yönetim bilimcilerce ele alınmış yönetici özellikleri her araştırmacıya göre azalıp çoğalmıştır. Bu bağlamda yönetim sürecini oluşturan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon (eşgüdümleme) ve denetim (kontrol) gibi işlevler öne çıkmıştır.

Henri Fayol yönetim ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Fayol'a göre yönetim süreçleri beş işlevden oluşmaktaydı. Bunlar planlama, örgütleme, emir ve kumanda etme, eşgüdümleme ve denetleme işlevleridir (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2017:

13). Fayol'un ortaya atmış olduğu beş işlevden biri önemsenmediğinde örgütün başarılı olması mümkün değildir (Peaucelle ve Guthrie, 2012: 469-487). Fayol'un 1916 yılında yazmış olduğu 'Administration Industrielle et Générale' ve 1923 yılındaki 'La doctrine administrative dans I'Etat' başlıklı iki çalışması yönetim bilimi alanında önemli bir yere sahiptir. Yönetim bilimi açısından önemli olan ve 1937 yılında basılan 'Papers on the Science of Administration' isimli bir eserde Fayol'un ortaya koyduğu bilgiler ışığında Gulick'in yapmış olduğu 'Notes On the Theory of Organization' çalışması da bulunmaktadır. Bu çalışmada Gulick, günümüzde de büyük bir öneme sahip olan ve hala üzerinde çalışılan yönetim işlevlerini POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) şeklinde sıralamıştır. Bu çalışmalar, Fayol ve Gulick'in yönetim fonksiyonlarını oluştururken neler düşündüklerini analiz edebilmek, yönetim fonksiyonlarının neler olduğunu ve ne anlama geldiklerini anlamak açısından da önemlidir (Demirol Duyar, 2018: 75-80). Yönetim sürecini oluşturan üç ana unsur ise hazırlık, uygulama ve denetlemedir (Efil, 2004: 32).

Etkili yönetim için gerekli olan yönetim fonksiyonlarını parça parça ya da bir bütün olarak inceleyerek yönetimi daha anlaşılır kılmak ve daha etkili hale getirmek önemlidir. Yönetim fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim olmak üzere beş ana başlıkta toplanmıştır. Gerekirse her bir fonksiyon için farklı bir uzman görevlendirilmelidir. Yönetim geleceğe hazırlanmak ileriyi görmektir. Bu nedenle fonksiyonları ne kadar sağlam hazırlanırsa ve işlerse başarılı olma ihtimali daha da artacaktır (Şimşek ve Çelik, 2017: 33). Çalışmada yönetim ve yöneticilerin sorumluluğunda olduğu belirtilen planlama, örgütleme, personel, yönlendirme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme üzerinde durulmuştur. Ayrıca başarılı bir yönetimin nasıl olması gerektiği de vurgulanmıştır.

1.2.1. Planlama

Kazanç ve güvenliği sağlayan şey kumar değil, planlamadır. Roma kralı Marcus Aurelius'un kurduğu bu cümle hayatta hiçbir olayın tesadüfen, üzerinde uğraşılmadan meydana gelmediğini gösterirken planlamanın önemini de göstermektedir. Bu cümlenin şüphesiz doğru olduğu, okuyan herkes tarafından kabul edilmektedir (Bolat, Bolat, Seymen ve Erdem, 2014: 87). Günümüz şartları çok hızlı bir biçimde değişmektedir. Bu durum örgütler için etkili ve verimli bir planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır

Planlamanın genel anlamda karar almakla ilgili bir olgu olduğu kabul edilir. Örgütsel olarak planlama, karar veya kararların tümüdür. Bu kararların genel özelliği ise, örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri işaret etmeleridir. Planlama, örgütte yapılması gereken çalışmaların kim tarafından, ne zaman ve nasıl yapılacağını gösteren kararlardır (Tortop vd., 2017: 87). Planlama, günümüz yaşam biçiminde örgütler için olmazsa olmaz bir işlevdir. Planlama, aynı zamanda belirlenen amaçlara ulaşma yolunda rota da oluşturmaktadır. Her örgütte başarı, ancak etkili bir planlama ile mümkün olacaktır (Genç, 2013: 62). Örgüt üst ve alt ilişkilerinde üst düzey yöneticiler daha çok planlama ve örgütlemeye; alt düzey yöneticiler ise yöneltme ve denetim işlevlerine zaman ayırmaktadır.

Plan, izlenecek yol ve olaylar karşısında gösterilecek tepkidir. Planlama ise belirlenen hedeflere ulaşırken kullanılan araçların ve olanakların değerlendirilmesi ve belirlenmesidir. Başka bir deyişle plan hedeflere ulaşırken nelerin yapılacağını gösteren kararlar bütünüdür (Genç, 2013: 62). Plan, hedeflere ulaşma çabasına imkân verirken en önemli yol göstericidir. Plan hangi işin, hangi personel tarafından, hangi zamanda ve hangi araç gereçlerle ve bunları hangi sırayla yapacağını gösteren tasarılar bütünüdür (Aşkun ve Tokat, 2010: 6). Plansız gerçekleştirilen bir çalışma mutlaka başarısız olacaktır. Aslında planlama hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli işlemlerin tespiti ve bu işlemlerin nasıl, kim tarafından, nerede ve ne zaman gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Planlamada işletme amaçları için önemli stratejik bilgiler toplanır, işletmeyi rakiplerinden ayıracak taktikler saptanır. Planlama işletmenin kendisini tanıması için de son derece önemlidir (Efil, 2004: 141-145).

Yapılan tanımların ortak özelliği, planlamanın hedeflere ulaşmak için yapılacak işlemlerin tanımlanması ve işlemler için sorumlu tayin edilmesidir. Tayin edilen sorumlunun işlemleri ne zaman, nasıl, nerede, niçin yapacağı da planlamada yer almalıdır. Günümüz şartlarının zorlaşması ve karmaşıklaşması örgütler için planlamayı zorunlu hale getirmektedir. Nitekim gelişigüzel işlemlerle başarılı bir sonuç elde edilemeyeceği araştırmacılar tarafından da ifade edilmektedir. Bu durumda üst yöneticiye düşen görev, yönetimin ilk fonksiyonu olan planlama üzerinde önemle durmaktır. Yönetici personelini yeteneğine göre tanımalı, faaliyetleri analiz edebilmeli planlamayı da buna göre yapmalıdır. Liyakat gözetilmeden ve faaliyetler tam olarak analiz edilmeden

yapılan planlama başarısız olacaktır. Bu açıdan yönetici gerektiğinde uzman desteği de alarak gerçekçi ve amaçlara ulaştıracak planlar yapmalıdır.

1.2.1.1. Plan Türleri

Planlar kapsadıkları zamana, kullanım şekillerine, niteliklerine ve biçimselliğine göre sınıflandırılmaktadır. Bunlar;

1. Kullanım Biçimine Göre Planlar

a. Tek Kullanımlık planlar: Bu plan türü kısa vadeli bir hedefin gerçekleşmesi için kullanılmaktadır. İçeriğinde örgüt bütçesi, takip edilmesi gereken projeler ve konuyla ilgili programlar bulunmaktadır (Tortop vd., 2017: 92). Bu plan türü belirlenen hedefe ulaşılıncaya kadar kullanılır sonrasında ise kullanılmaz. Bu plan türüne örnek olarak örgüt bütçeleri gösterilebilir.

b. Yinelenen/Sürekli Planlar: Örgüt hedefleri doğrultusunda sürekli olarak kullanılan çok nadiren değişime uğrayan planlardır. Benzer işler için sürekli plan hazırlamak hem zaman hem de maddi kayba neden olmaktadır. Bu plan türü izlenen faaliyet dönemlerinde kontrol edilir, hatalı olduğu düşünülen unsurlar düzeltilir ve tekrar kullanılır. İçeriğinde talimatnameler, örgüt kuralları, izlenen politikalar vb. bulunmaktadır (Genç, 2013: 64).

2. Niteliklerine Göre Planlar

a. Stratejik Plan: Stratejik plan örgütün varmak istediği noktayı ve bu noktaya neden varmak istenildiğini belirten programlardır. Örgütün genel işlemleri sırasında iç ve dış etkileşimlerini de içeren bu planlama türü, örgütün ulaşmak istediği hedefe ulaştığında ne tepki vereceğini de içerir. Bunun yanında hedefler doğrultusunda ilerlerken karşılaşılabilecek sorunlar, tehlikeler, tehditler, fırsatlar vb. hakkında da bilgi verir (Eren, 2016: 186). Stratejik planları güçlü ve yerinde olan örgütler diğer örgütlere nazaran daha isabetli adımlar atar ve sektörün önünde yer alırlar.

b. Taktik Planlar: Taktik planlar, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılması sırasında nasıl davranılması gerektiğini anlatan plan türüdür. Bu planlar stratejik plan ile belirlenen iş ve işlemlerin nasıl yapılacağını gösterirler. Stratejik planlar örgütsel çalışmalarda ne yapılmasını gerektiğini içerirken taktiksel planlar ise, bu

çalışmaların nasıl yapılması gerektiğini göstermektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 127).

c. Uygulamaya Yönelik Planlar: Bu plan türü örgüt içerisinde yer alan birim ve kısım sorumluları tarafından hazırlanan haftalık ve aylık programlardır. Bu plana nöbet programı, temizlik programı gibi programlar örnek verilebilir (Tortop vd., 2017: 93).

3. Kapsadıkları Dönemlere Göre Programlar

a. Kısa Süreli Programlar: Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla yapılması gereken görev ve sorumlulukların genellikle bir yıllık olanları için hazırlanan planlardır. Bu tür planlarda öngörü belirtmek ve sonuçları değerlendirmek daha kolaydır. Bütçeler bu plan türüne örnek verilebilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 120).

b. Orta Süreli Planlar: Bu planlar bir veya daha fazla yıl için hazırlanan plan türüdür. Genellikle beş yıl için hazırlanan bu plan türünde, öngörü ve çıkarım yapılması kısa süreli planlara göre daha zordur. Beş yıllık kalkınma planları bu plan türüne örnek gösterilebilir (Parlak, 2016: 183).

c. Uzun Süreli Planlar: Bu plan türü beş yıldan fazla süreler için hazırlanmakta, orta ve kısa süreli planlara bölünerek uygulanmaktadır. Uzun süreli planlar örgüt hedeflerine ulaşma konusunda yöneticiler için büyük bir öneme sahiptir. Bu plan türünde sonuçlara yönelik öngörü belirtmek çok zordur (Tortop vd., 2017: 93).

4. Uygulama Biçimlerine Göre Plan Türleri

a. Demokratik Planlar: Planın oluşturulmasında ve uygulanmasında demokratik usullere uyulur. Önemli olan ve amaçlanan şey, planın oluşturulması sırasında halkın, özel ve kamu kurumların fikirlerinin de alınarak uygulama sırasında benimsenmesini sağlamaktır. Oluşumu ve uygulanması sırasında zorlama söz konusu değildir aksine gönüllülük esastır (Tortop vd., 2017: 43).

b. Zorlayıcı Planlar: Planın oluşturulmasında ve uygulanmasında demokratik süreçler yoktur. Yönetici tarafından halkın, kamu ve özel kurumların fikirleri önemsenmez. Değişmesi, tartışılması söz konusu değildir. Planın içeriği katıdır ve yaptırımları vardır (Tortop vd., 2017: 42).

5. Diğer Plan Türleri

a. Amaçlar: Bu plan türü örgütlerin amaç, görev ve hedeflerinden oluşmaktadır (Yeşiltaş, 2000: 14). Amaçlar örgüt henüz kurulmadan önce bile vardır ve örgütün kurulma nedenlerini amaçlar oluşmaktadır. Bunlar örgütsel faaliyetlerin dizayn edilme ve hizmet sunma nedenleridir. Amacın tanımı yapılırken kullanılan amaç, görev ve hedef terimlerinin tanımları şu şekildedir:

aa. Amaç: Bir örgütü tanımlarken toplumun örgüte yüklediği sorumluluklar örgütün amacıdır (Yeşiltaş, 2000: 14). Bir örgütün ilk amacı toplumun yüklediği sorumlulukları yerine getirmektir. Örneğin kütüphanelerin amacı, kullanıcıların enformasyon ihtiyacını zamanında, eksiksiz ve doğru bir biçimde karşılamak, eğitim öğretim faaliyetlerine ve bilgilenmelerine yardımcı olmaktır.

ab.Görev: Örgütü diğer örgütlerden farklı kılacak kendine has yaptığı işlemlerdir (Yeşiltaş, 2000: 14). Amaç ve görev birbiriyle çokça karıştırılmaktadır. Söz konusu karışıklığı ortadan kaldırmak için bir örnek vermek gerekirse fabrikaların ortak amacı üretim yapmaktır. Fakat aralarından birinin görevi farklı kalitede ve farklı yaş grubuna yönelik üretim yapmaktır.

ac. Hedef: Örgütün belli bir zaman dilimi sonunda varmak istediği konumdur. Örgütler için zaman ve hedefler arasında bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ortaya koyarak bu doğrultuda faaliyetlerini gerçekleştirir. Örgüt ve çalışanları kapsayacak şekilde kısa, orta ve uzun süreli hedefler belirlenmelidir (Berman ve Evans, 2006: 12).

a. Program: Program örgüt içinde küçük ya da büyük nitelikte bir amacın gerçekleşmesi için yapılması gereken görevleri saptayıp bu görevlerden sorumlu kişilerle birlikte görevlerin aşamalarını belirtmektedir. Program, planın gerçekleşmesi için gerekli detayları içermektedir. Program içeriğinde görev dağılımı, yöntemler ve kurallar yer almaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017: 41).
b. Politika: Örgüt belli bir amaca ulaşmak ve yapılan işlemlerde başarılı olmak için anlaşılır, planlı ve tutarlı yollar izler. Politika, örgüt bir işleme başladığından itibaren karar alma, tartışma, analiz etme, soru sorma gibi işlemlerin sağlıklı ve mantıklı ilerlemesini sağlamaktadır. Politikalar doğru uygulandıklarında gereksiz diyaloglara meydan vermeden örgüte zaman kazandırmaktadır. Politikalar her

zaman başarılı sonuç vermemektedir. Bunun nedenleri arasında politikaların kişisel beceriye dayanmaları, kısmen yazılı ve açık ve anlaşılır olmamaları vb. sıralanabilir (Yeşiltaş, 2000: 15).

c. Bütçe: Örgütte yürütülen faaliyetlerin devamlılığı ve istenilen şekilde yürütülebilmesi için finanse edilmeleri gerekmektedir. Bütçe örgütün giderlerinin ve gelirlerinin çizelgelerle, açıklamalarla ve yetkilerle belirtilmiş halidir. Örgüt amaç ve görevleri gerçekleştirebilmek için belli bir bütçeye ihtiyaç duyar. Genellikle yıllık olarak hazırlanan bütçe her örgütün kullandığı bir plan türüdür.
d. Kural: Kurallar, örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında hangi işlemlerin ne şekilde yapılacaklarını açıklayıcı bir biçimde gösteren net ifadelerdir. Kurallar herkes tarafından anlaşılabilecek şekilde açıktır. Farklı şekilde yorumlamalara kapalıdır. Kurallara uymayanlar için yaptırımlar ortaya konulmuştur (Yeşiltaş, 2000: 16).

İşletmeler aynı dönem içerisinde birden fazla plan türünü kullanabilmektedir. Örneğin kapsadığı zaman açısından kısa süreli plan kullanılıyorken, kullanım biçimine göre tek kullanımlık bir plan kullanabilmektedir. Örgütler plan hazırlama ve uygulama sırasında gerçekçi oldukların, sonuçlarda yanılma oranı da o kadar düşebilecektir. Plan türlerine daha fazla örnek vermek mümkündür. Esnek yapılı planlar ve esnek yapılı olmayan planlar, yazılı ve yazısız planlar, dar kapsamlı planlar ve geniş kapsamlı planlar bunlardan bir kaçıdır.

1.2.1.2. Planlamanın Temel Aşamaları

Tutarlı ve gerçekçi bir planlama belli aşamalardan geçtikten sonra elde edilmektedir. Bu aşamalardan her biri çok önemli olduklarından bütün aşamalar üzerinde gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir. Üzerinde durulmamış, gelişigüzel yapılmış olan bir planlama örgüt için hayal kırıklığına neden olabilmektedir. Şimşek ve Çelik'e (2017: 43) göre planlama genel olarak beş aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar;

- Örgüt amaçlarının belirlenmesi,
- Örgütün bulunduğu çevrenin analiz edilmesi,
- Hedeflere ulaşabilmek için alternatiflerin belirlenmesi,
- Mevcut alternatiflerin incelenmesi ve en uygun olanının seçilmesi,

- Uygulama ve denetim.

a. Örgüt Amaçlarının Belirlenmesi

Örgütün amaçlarının belirlenmesi aslında örgütün bir bütün olarak var olabilmesi için en gerekli aşamadır. Örgütte çalışanlar örgütün amaçlarını anlayıp, benimserse ve uyum sağlayabilirse örgüt var olmuş demektir. Örgüt, amaçlarını anlaşılır, esnek, tutarlı ve ulaşılabilir bir biçimde belirlemelidir. Amaçlar, örgütün her bireyini ve birimini kapsayacak biçimde ortaya konulmalıdır. Amaç ve hedefler belirli bir süre içinde test edilebilmelidir. Amaçlar aynı zamanda örgüt bireyleriyle uyumlu ve örgüte özgü olmalıdır. Amaçlar ödüllendirilmelidir (Şimşek ve Çelik, 2017: 43). Ödüllendirme ile çalışanların motivasyonları ve örgüte bağlılıkları artacaktır.

b. Örgütün Bulunduğu Çevrenin Analiz Edilmesi

Örgüt bulunduğu çevreyi analiz edemezse, fırsatları, güçlü ve zayıf yanları, riskleri ve tehditleri göremez ve en ufak bir sorunda zorlanabilir. Örgütü etkileyen sosyal, ekonomik, siyasal, hukuksal ve kültürel koşullar planlama yapan kişiler tarafından yerinde ve tutarlı analiz edilmelidir. Çevresel etmenler örgütü oluşturan bireyleri, örgüt hedeflerini ve müşterilerini etkileyebileceğinden analiz çalışmasını uzman kişiler yapmalıdır. Çevre, örgütün hem iç hem de dış faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Şimşek, 1998: 135).

c. Hedeflere Ulaşabilmek İçin Alternatiflerin Belirlenmesi

Hedeflere ulaşmak ve amaçları gerçekleştirmek için izlenecek seçenekler birden fazla olabilmektedir. Örgütün bu seçeneklerden her birini denemesi zaman ve personel açısı ile birlikte parasal açıdan mümkün olamamaktadır. Örgüt tüm seçenekleri belirleyerek kendisi için en uygun olanını seçme çalışması yapmalıdır. Örgüt belirledikleri hedeflere rakiplerinden daha hızlı ve en az maliyetle ulaşma çabası vermektedir. Bu noktada alternatifler tüm seçenekler göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Belirlenen alternatiflerin kazançları ve kayıpları ayrıntılı biçimde hazırlanmalı karar aşamasına geçilmelidir (Şimşek ve Çelik, 2017: 44).

d. Mevcut Alternatiflerin İncelenmesi ve En Uygun Olanının Seçilmesi

Örgütler hedefler doğrultusunda kendi işleyişlerine en uygun seçeneği belirlemek için alternatifleri inceler. Risk oranı en düşük alternatifler her zaman ön plandadır.

İnceleme sırasında geçmiş deneyimlerden yararlanma, rakip firmalarla karşılaştırma ve örgüt içerisinde fikir alışverişi yapma daha isabetli karar vermeyi sağlayacaktır (Şimşek ve Çelik, 2017: 44).

e. Uygulama ve Denetim

Örgüt için en uygun olan alternatifin seçilmesiyle uygulamaya geçilmektedir. Uygulama, planın örgüt içerisinde aktif olarak kullanılmasıdır. Çalışanlar planlamayı uygulamaya aktarırken diğer taraftan da denetleyerek eksiklikleri ortaya koymaktadır. Bu aşamada seçilen alternatifin varsa hatalı yönleri belirlenerek düzeltilir ya da diğer alternatiflerden birine geçilir. Örgütün başarısı planlamanın hazırlanmasından çok uygulama aşamasındaki tutarlılıkla ölçülmektedir. İyi derecede hazırlanmış olan bir plan hatalı uygulamayla başarısız sonuçlanabilir. Önemli olan, yönetimin kendi örgüt yapısına en uygun alternatifi seçerken, uygulama safhasında da en uygun personeli seçmesidir (Şimşek, 1998: 44).

1.2.1.3. Planlamanın Olumlu Sonuçları

Örgütsel faaliyetlere yönelik planlanma yapılırken öncelikle planların amaç ya da amaçlara ulaştıracak çeşitli adımlarının açık, anlaşılır ve uygulanabilir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Gelecekte ortaya çıkacak muhtemel durumların geçmişle kıyaslaması yapılarak planlara yansıtılması, planlamanın başarı oranını yükseltecektir. Planlama yapmak örgüte pek çok yarar sağlamaktır. Yeşiltaş'a (2000: 7) göre bu yararlar şunlardır;

- Planlama örgüt içerisinde yürütülen ve yürütülecek işlemler sırasında neyin, kim tarafından, ne zaman, hangi kaynaklarla ve ne kadar sürede yapılacağını gösterdiği için örgüt içerisinde karmaşa olmayacaktır.
- Örgütsel faaliyetlerde para, emek ve zaman kaybı ortadan kalkacaktır. Planlama en az zamanda, en az parayla ve en az personelle faaliyetlerin yapılmasını amaçladığından tasarruf sağlanacaktır.
- Örgütsel faaliyetlerde uyumluluk artacaktır. Görev ve sorumluluklar daha isabetli dağıtılacağından örgütte aşırı yük alma durumu ortadan kalkacaktır. Çalışanların birbirine cephe alması da engellenecektir.

- Örgütsel faaliyetlerde ortaya çıkan sorunlara daha akılcı çözümler bulunacaktır. Planlama sürecinde belli sorunlardan da söz edildiği için örgüt bunlara karşı hazırlıklı olacaktır.
- Örgüt çalışanları daha sakin ve saygılı bir ortamda işlemlerini yürütecektir.

Bunlarla birlikte Boddy'e (2005: 172) göre planlama, karar verme aşamasında eksik bilgiler ile birlikte belirsizliği ve deneme yanılma yoluyla ortaya çıkabilecek zaman ve materyal israfını da ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca işlemler denetim altına alınacağından yaşanabilecek herhangi bir sorun anında fark edilecek ve gündelik işlerin belirsizliğini ortadan kaldırdığı için de amaç ve hedeflere daha iyi odaklanılacaktır.

1.2.1.4. Planlamanın Olumsuz Sonuçları

Planlama yönetsel bir işlevdir. Bu yüzden her türden örgütler bugün ve gelecekte başarılı olmak için yönetimin bu işlevini doğru şekilde tasarlamak ve uygulamak zorundadır. Planlama doğru şekilde tasarlanmadığı ve uygulanmadığı taktirde bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Yeşiltaş, 2000: 8) bunlar;

- Yöneticiler ve çalışanlar geleceği planlarken bugünün sorunlarını ve fırsatlarını gözden kaçırabilirler.
- Bir plan hazırlanırken belli başlı giderler söz konusudur. Planlamayı yapacak olan uzman ekibin kurulması, gerekli donanıma sahip olunması ve saha araştırması yapılması ciddi bir para, zaman ve emek kaybına neden olmaktadır. Planlama yaparken bu giderler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Planlama uygulama sırasında bazı değişiklikler gerektirebilmektedir. Deneyimli çalışanlar bu değişimlere direnebilir ve uyumsuzluk sorunu ortaya çıkabilir.
- Planlama genel anlamda geleceği tahmin etme durumudur. Belirlenen hedeflere, yapılan tahminlere iç ve dış çevresel değişiklikler nedeniyle ulaşılamayabilir. Bu durum örgütte moral bozukluğuna ve isteksizliğe neden olabilmektedir.
- Dikkatsizce hazırlanmış bir plan avantaj ve risklerin takip edilememesi sorununu doğurur ve bu durumda rakiplerden geride kalma söz konusu olabilir.

- Plana aşırı bağlanma planda meydana gelen olumsuz durumların görmezden gelinmesine neden olabileceği gibi, bu durum ileriki dönemlerde daha büyük olumsuzluklara da neden olabilir.

1.2.2. Örgütleme

Planlama yapıldıktan sonra belirlenen hedeflere ulaşmak için iş ve işlemleri yerine getirmek için gerekli teşkilatlanmanın yapılması gerekmektedir. Çalışanlar iş ortamında yetki ve sorumluluklarını bilmelidir. Bunun yanında ast üst ilişkilerinin de sorunsuz işleyebilmesi için teşkilatlanma şarttır.

Örgütün belirlemiş olduğu amaç veya amaçlara ulaşabilmek için yapılacak olan çalışmalar tek kişinin yapabileceği nitelikte değildir. Çalışanların sosyal bir çevre ihtiyacı, bir organizmanın parçası olduğu hissinin tatmin edici olması, yeteneklerinin belli alanlarda daha iyi olması ve uzmanlaşmaya imkân verildiği takdirde başarının artması, toplu halde hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır (Tortop vd., 2017: 105-106). Örgütte çalışanlar arasında görev dağılımları ve yeteneğe göre uzmanlaşma öne çıkmaktadır. Organize olmak, hazırlanan planların başarıya ulaşması ve geleceğe daha emin yürünmesi için önemlidir (Parlak, 2016: 91). Örgütleme, kurumun amaç veya amaçlara ulaşmak için gerekli olan mekân, materyal ve personel ihtiyacının giderilmesi ve bu bileşenlerin belirli bir sistem çerçevesinde düzenlenmesi ve iş bölümünün yapılmasıdır (Güney, 2007: 76).

Bütün örgütlerde teşkilatlanma zorunludur. Kişiler aldıkları sorumlulukları yerine getirirken kendilerine kimlerin yardımcı olacağını, malzeme temin edeceğini ve parasal sorunlarla ilgileneceğini bilmelidir (Şimşek, 1998: 136-137). Örgütleme, kurumun amaçlarına yönelik yapılan tüm işlemler için personel, materyal ve finansman kaynaklarının sağlanması ve sağlanan bu kaynakların doğru, yerinde ve uygun biçimde kullanılmasıdır. Başka bir ifadeyle örgütleme, karmaşadan bir düzen ortaya çıkarma çabasıdır (Küçükali, 2015: 172).

Örgütleme, çalışanların yetki ve sorumluluklarını bilerek daha verimli etkinlik ortaya koymasını sağlayan, çalışanın bir bütünün parçası olduğunu hissettirerek aidiyet duygusunu artıran, dayanışma ve özveri ortamı oluşturan bir yönetim fonksiyonu ve/veya işlevidir. Ayrıca birimlere yeterli sayıda personel görevlendirilmesini sağlamak da bu işlevin bir görevidir (Tortop vd., 2017: 56). Örgütleme yapacak olan yönetici, çalışanların

eksik yönlerini ve yeteneklerini bilmelidir. Bunun yanında yapılacak olan işleri ve işlerde kullanılacak olan materyalleri de iyi tanımalıdır. Aksi takdirde yapılacak olan yanlış örgütleme faaliyetlerin hatalı olmasına ve örgüt için para, zaman ve kaynak kaybına neden olacaktır.

1.2.2.1. Örgütleme İlkeleri

Örgütleme (teşkilatlanma) işlevinin verimli bir biçimde yapılabilmesi için bazı ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir (Parlak, 2016: 193). Bu ilkeler şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2017: 46-51; Tortop vb., 2017: 107-109)

a. Örgüt Biçimiyle İlgili İlkeler

- *Görev Dağılımı ve Uzmanlaşma:* Görev dağılımı örgütte yürütülen işlerin belirli kriterlere göre bölünerek herkesin yeteneği ile ilgili işleri yapmasını ve çalışılan konu üzerinde uzmanlaşmayı sağlamaktır. Görev dağılımı ile işler daha kaliteli ve hızlı bir şekilde yapılmaktadır.
- *Sorumluluk ve Yetki Denkliği:* Örgütlerde yönetici ve personel arasındaki ilişkilerin daha uyumlu olmasını sağlayan bu ilke, kişilerin sorumluluk alanlarının belirlenmesi anlamına gelmektedir. Yöneticinin yetkileri belirtilirken hangi personelden sorumlu olduğu da açıklanmalıdır.
- *Yönetim Birliği:* Örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin yönetilmesi sırasında yöneticinin tek kişi olması gerektiği ile ilgilidir. Planlamaya uyularak yapılan ve çift başlılığı önleyen bu ilke, örgüt yönetiminin sağlıklı ilerleyebilmesi açısından önemlidir.
- *Hiyerarşi:* Örgütsel faaliyetleri yürütülebilmesi için çalışmaların belli bir sıra ile yapılması gerekmektedir. Bu sıralama bireyler arasında ast üst ilişkisinin doğmasını sağlayacaktır. Hiyerarşi ile görev ve sorumluluklar üstten alta azalacak şekilde dağıtılmaktadır.
- *Merkezcil Yönetim:* Örgütte faaliyet yürütülürken görev ve sorumluluklar tek elden yönetilmektedir. Yönetici aldığı emirleri aktarırken eklemeler veya çıkartmalar yapabileceği için bu uygulamayı tamamen merkezcil yönetime bırakmak sakıncalı olabilir. Bu nedenle otoriteyi bozmayacak

şekilde merkezcil yönetimden kaçınmak ve kararları ortak almak örgüt için daha verimli olacaktır.

b. Süreçlerle İlgili İlkeler

- *Emir Komuta Birliği:* Personelin yalnızca bir üst tarafından emir almasıdır. Karışıklık yaşamaması için hangi üstten emir alacağı personele açıkça belirtilmelidir.
- *Örgütsel Çıkarların Önceliği:* Örgüt çıkarlarının, yöneticiler dâhil, tüm çalışanların çıkarlarından üstün tutulması gerekmektedir. Bu aşamada yöneticilerin etkisi büyüktür. Yönetici örgütün menfaatini öne çıkararak personele örnek olmalıdır.
- *Disiplin:* Disiplin, düzenli ve başarılı bir yönetimin anahtarıdır. Her birimde yeteri kadar yönetici olmalıdır ve çalışanlar otoriteyi hissetmelidir. Örgüt kurallarına saygı her zaman ön planda olmalıdır.
- *Ödül ve Ücret:* Personel yaptıkları işlerin önemine ve derecesine göre adil bir biçimde ücret almalıdır. Ücretlerde oluşabilecek dengesizlik çalışma azmini ve motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Ayrıca çalışanlara belirlenen hedeflere ulaşıldığında verilecek ödül, başarıyı artıracaktır.
- *Hakkaniyet:* Çalışanların örgüt yönetimini ve işleyişini benimseyebilmesi ve saygı gösterebilmesi için öncelikle adil bir çalışma ortamının varlığı şarttır. Çalışanlara eşit davranılmalı, ödüller ve cezalar kurallara göre keyfi uygulamalardan uzak bir biçimde yapılmalıdır.

c. Sonuçlarla İlgili İlkeler

- *Düzen:* Karmaşanın olduğu yerde verim ve başarı düşer. İş yeri düzeni, araç gereç düzenini kapsar ve bunların etkin tedariki ve kullanımı tasarruf sağlar. Manevi düzen ise, örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerini kapsar ve bu ilişki örgüt sosyal hayatını etkiler.
- *Çalışanlarda Devamlılık ve Denge:* Örgütler aynı insan bedeni gibidir. Aşırı yüklenme olduğunda sakatlanma ve hastalık meydana gelir. Örgütlerde de bir ay verimli bir ay verimsiz seyir izlenmesi örgütü zayıflatmaktadır. Personelin devamlılığı da örgüt verimini etkiler. Personelin sürekli değişmesi yeni gelen çalışanın alışma süreci ve örgüt

uyumunu yakalayabilmesi zaman almaktadır. Bu da örgütün verimliliğini etkilemektedir.

- *Girişim:* Girişim, tüm personelde olması gereken bir yetidir ve çalışanların kendi yeteneğiyle, özverisiyle faaliyet yürütmesidir. Yöneticiler çalışanları girişimci olmaları yönünde desteklemeli ve cesaretlendirmelidir.
- *İş Birliği:* Örgütlemenin belki de en önemli ilkelerinden biridir. Çalışanların amaçlar doğrultusunda ve uyum içinde bir araya gelerek güç birliği ortaya koymasıdır. Yöneticiler bu noktada çalışanları yardımlaşmaya teşvik etmelidir.

1.2.2.2. Örgütlerde Bölümlere Ayırma

Örgütler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek, rakiplerine karşı güçlü kalabilmek ve geleceğe emin adımlarla ilerlemek için faaliyet yürütürler. Yürütülen faaliyetlerin bir bütün olarak yönetilmesi ve denetlenmesi neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle örgütler yürüttükleri faaliyetlere göre kendi içinde gruplar kurarak birimler oluşturmaktadır (Aşkun ve Tokat, 2010: 27). Birimlere ayrılmayla birlikte çalışanlara yeteneklerine göre görevler verilmekte ve uzmanlaşma sağlanmakta, yapılan işlerin takibi ve denetlenmesi daha kolay hale gelmektedir.

a. Örgütlerde Bölümlere Ayırma İlkeleri

Örgütlerde bölümlere ayırmaya dair birçok ilke mevcuttur. Bölümlere ayırma, örgütün çalışmalara uygun yapılandırılmasını sağladığı gibi, amaç ve hedefler doğrultusunda daha verimli işlemesini de sağlamaktadır.

- *Görev Dağılımının Faydaları:* Görev dağılımı çalışanlara yetenekleri doğrultusunda uzmanlık kazandırmasının yanında işlemlerin hızlı ve kaliteli yapılmasını sağlar. Ayrıca farklı görevlerin birbirinden ayrılması örgüt düzeni açısından da önemlidir.
- *Denetimi Kolaylaştırma:* Birimlerin oluşturulması, denetimi ve takibi kolaylaştıracağından yöneticiye avantaj sağlamaktadır. Örgüt birimlere ayrıldığında denetlemede kolaylık sağlanacaktır.

- *Faaliyetlerin Benzerliği:* Benzer faaliyetlerin birleşerek birim haline getirilmesi hem bütünlük hem de görev dağılımı açısından yarar sağlayacaktır.
- *Ekonomik Olma:* Birimler oluştururken birim gelir ve giderleri, yararlılık ve olumsuzlukları mutlaka karşılaştırılmalıdır.
- *Yönetimi Kolaylaştırma:* Birimlere ayırma çalışması, üst yönetime denetim açısından büyük kolaylık sağlamaktadır. Birim yöneticileri örgüt çalışmalarıyla ayrı ayrı uğraşmak yerine sadece kendilerini ilgilendiren konular üzerine yoğunlaşacaktır (Tortop vd., 2017: 115-117).

Bunlara ek olarak işlevsel ilgi ilkesi, yürütme ve denetimi birbirinden ayırma ilkesi, zamansal tasarruf ilkesi ve ücretlerde adalet ilkesi sayılabilir. İlkeler incelendiğinde örgütleri birimlere ayırma çalışmasının amacının, yapılacak işleri denetleme, parasal ve zamansal tasarruf sağlama, personelin uzmanlaşmasıyla daha verimli ve kaliteli çalışmalar elde etme ve yönetimi kolaylaştırma olduğu söylenebilir.

b. Örgütlerde Birimlere Ayırma Ölçütleri

- *İşlevlere (Fonksiyona) Göre Birimlere Ayırma:* Örgütlerde yaygın olarak kullanılan işlev açısından birimlere ayırma, benzer faaliyetlerin tek bir birim altında toplanmasıdır. Reklam ve satış fonksiyonlarının pazarlama biriminde yer alması buna örnek gösterilebilir. Uzmanlaşma, verimli ve kaliteli çalışma ortamının artılarındandır. Eksileri ise monotonluk, farklı birimlerin faaliyetleri hakkında duyarsızlık ve iletişim kopukluğudur (Gürüz ve Gürel, 2006: 149).
- *Ürün Grubuna Göre Birimlere Ayırma:* Mamul üreten örgütlerde birden fazla ürün üretilmektedir. Örneğin araba üreten bir örgütte elektrik bölümü, motor bölümü, kaporta bölümü bulunmakta ve bu bölümler üretim bölümünü oluşturmaktadır. Diğer yandan pazarlama bölümü ise arabanın satımı ile ilgili çalışmaları yapmaktadır (Tortop vd., 2017: 119-120).
- *Bölgesel Olarak Birimlere Ayırma:* Örgütlerin hizmet sunduğu bölgeler gelişmişlik, nüfus ve ekonomik olarak farklılık göstermektedir. Bu farklılığı avantaj haline çevirmek amacıyla nüfusun yoğun olduğu bölgelerde donanımlı çalışan ihtiyacı kolay temin edileceği için üretim birimi, ekonomik

olanakların gelişmiş olduğu bölgelerde ise satış birimi gibi birimler oluşturulmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 149).

- *Müşteri Temeline Göre Birimlere Ayırma:* Örgütler mal ve hizmet üretirken çoğu zaman kapsayıcı olma hedefiyle hareket ederler. Örneğin giyim alanında üretim yapan bir örgüt hem çocuk hem erkek hem de kadın ürünlerini üretmeyi ve pazarda daha güçlü olmayı hedefler. Tek bir örgütte denetimi ve pazarlamayı zorlaştıracak biçimde üretim yapmak yerine, cinsiyet ve yaş ayrımıyla daha kaliteli üretim yapılabilmesi mümkündür (Şimşek ve Çelik, 2017: 57).
- *Zaman Temeline Göre Birimlere Ayırma:* Örgüt çalışmaları süreklilik arz eder. Haftanın her günü ve günün her saati hizmet verebilmek veya üretim yapabilmek, örgüt için avantaj sağlayabilmektedir. Bu nedenle personel içerisinde belli zaman dilimleri belirlenerek işlemler yürütülür. Fabrikalar ve konaklama hizmeti veren işletmelerde uygulanan gece vardiyası buna örnek verilebilir (Tortop vd., 2017: 127).
- *Üretim Türüne Göre Birimlere Ayırma:* Örgütlerde mal ve hizmet üretimi sırasında sürekli olarak benzer süreçler takip edilmekte ve aynı üretim malzemesi kullanılmaktadır. Fabrikalarda bulunan paketleme, kalıplama, boyama birimleri buna örnek olarak verilebilir (Şimşek ve Çelik, 2017: 56).
- *Sayı Temeline Göre Birimlere Ayırma:* Birimlerin oluşturulmasında personelin yeteneğine göre sunulan hizmetin türü gözetilmeksizin sayı odaklı ayırma yapılmasıdır. Askeriyedeki takım, manga, bölük gibi ayırmalar buna örnek olarak verilebilir (Aşkun ve Tokat, 2010: 31-32).
- *Karma Birim Yapısı:* Birimlere ayırma başlıkları incelediğinde birimlere ayırmanın yararlarının yanında zararlarının da olduğu görülmektedir. Karma örgüt yapısında ise tüm birimlerde bulunan yararlı yönler alınarak zararlı yönler terkedilmeye çalışılır. Bu sayede her yönden hatasız bir birim oluşturulması amaçlanır (Tortop vd., 2017: 127).

1.2.3. Yürütme

Örgüt gerekli planlamaları ve örgütlemeyi yaptıktan sonra sıra üçüncü fonksiyon olan yürütmeye gelmektedir. Yürütme, örgütlemesi tamamlanmış olan faaliyetlerin planlı

bir biçimde yapılması üzerine kurulmaktadır. Planlama ve örgütleme işlevlerinin yararları ve zararları yürütme işlevi ile ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin vermiş olduğu emirle yürütmeye geçilmektedir. Emirler demokratik ya da otoriter biçimde yazılı veya sözlü olarak verilmektedir (Aşkun ve Tokat, 2010: 35-36). Verilen emirlerin demokratik ya da otoriter olması örgüt kültürüyle yakından ilgilidir. Yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemsiz gördüğü, yönetim anlayışının gelişmediği örgütlerde otoriter emir kullanılırken; çalışanların fikirlerinin önemsendiği yönetim anlayışının ve felsefesinin geliştiği yönetim biçimlerinde ise demokratik emir kullanılmaktadır (Yeşiltaş, 2000: 21). Yürütme, örgüt çalışanlarını akılcı bir biçimde örgütlemenin yanında, çalışanları motive ederek, daha etkili bir çalışma ortamı yaratma çabasıdır (Şimşek ve Çelik, 2017: 60).

Başarılı bir yürütme işlevi ancak planlara uygun hareket edilmesi ve uyumla mümkündür. Uyum, hazırlanmış planlara sadık kalarak, astların üstlerinin emirlerini yerine getirmesi ve personelin yaptıkları faaliyetleri benimseyerek daha verimli çalışması gibi örgüt işlemlerinin sorunsuz yürümesidir. Planlara uyum, etkili bir liderlik ve güdüleme ile sağlanmaktadır (Can, Azizoğlu, ve Aydın, 2011: 09-111). Gerekli sayıda personel ve materyalin sağlanması bazı durumlarda başarı için yeterli değildir. Başarıya ulaşmak için mevcut kaynakların örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirilmesi gereklidir (Yıldırım, 2014: 24).

1.2.3.1. Yürütme Fonksiyonunun Temel İlkeleri

Yönetim, pek çok işlevi içeren kapsamlı bir süreçtir. Bu işlevlerden bazıları yürütme işlevi ile ilgilidir. Parlak'a (2016: 211-212) göre yürütme işlevinin ilkeleri şunlardır;

- **a.** Komuta birliği
- **b.** Amaç birliği (Amaçların uyumlaştırılması)
- **c.** İşe adapte etme
- **d.** Olaylara farklı perspektiften bakma
- **e.** Yürütme esnasında yaşanan sorunlara önyargılı yaklaşmama

a) Komuta Birliği

Çalışanların tek bir yöneticiden emir alması gerektiğini savunan bu ilke hem örgütlenme hem de yürütme işlevleri için vazgeçilmezdir. Astların emir karmaşası yaşamadan aldıkları emirleri daha özverili ve etkin bir biçimde uyguladıkları yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Şimşek ve Çelik, 2017: 62). Belli bir grup için tek bir yöneticinin tayin edilmesi bireysel ve örgütsel başarıyı beraberinde getirecektir. Yürütme sırasında birden fazla emir verenle yapılan çalışmalar aksamakta hatta durmaktadır (Parlak, 2016: 211-212). Yöneticinin çalışanları yakından takip ederek onların güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, yürütme sırasında hangi yolu kullanması gerektiğine karar vermesini sağlayacaktır (Yeşiltaş, 22: 2000).

b) Amaç Birliği

Çalışanlar farklı ortamlarda yetiştikleri için doğal olarak onların farklı görüşleri, hedefleri, bakış açıları ve umutları olacaktır. Çalışanlar daha çok sübjektif bakış açısıyla hedeflere odaklanmışken, yönetim objektif bakış açısıyla odaklanır. Bu iki farklı grubun her zaman uyum içinde olduğu pek söylenemez. Burada yöneticiye düşen görev, örgüt hedefleriyle çalışan hedeflerini birbirine olabildiğince yaklaştırmaktır. Uyumlaştırma da denilen bu durum sırasında bireyin bencil yaklaşımı örgütün amaçlarına zarar verebilmektedir. Yönetici asli görevi çerçevesinde uyumlaştırmada çalışanlarını iyi derecede tanımalıdır. Çünkü, çalışanların uygun motivasyon etkinlikleriyle başarıyı yakalayacağı düşünülmektedir (Efil, 2004: 66). Amaç birliği sağlama sırasında bazı durumlarda yönetici ve çalışanların bilgisiz tutumları, ihtiraslı ve bencil yaklaşımları, deneyimsiz hareketleri ve birbirlerine yaşattıkları zorluklar sonucunda yürütme olumsuz etkilenmekte hatta durmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017: 61).

c) İşe Adapte Etme

Çalışanlar işe ilk başladıkları zamanda uyum sorunu yaşayabilmektedir. Çalışanın işyerindeki diğer çalışanları ve çalışma ortamını tanıması, örgütün amaçlarını anlaması, yetki ve sorumluluklarını öğrenmesi yine yönetici ve diğer çalışanların desteği ve iş birliği ile mümkündür. Çalışan yeni girdiği ortama uyum sağlayabilmek için önce çalışma arkadaşlarını tanıyarak onların kültür, inanış ve düşünce tarzlarını anlayabilmelidir. Çalışan uyum sürecinde sorular sorarak deneme yanılma yoluyla deneyim kazanacaktır.

Bu süreçte çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye düşen görev ise çalışana yardımcı olmak ve onu cesaretlendirmektir (Parlak, 2016: 212).

d) Olaylara Farklı Perspektiften Bakma

Yönetici karşılaştığı sorunlara çözüm üretirken çok farklı sorunlarla karşılaşmaktadır. Sorunların çözümünde olayları ve kurulan ilişkileri iyi analiz edebilmelidir. Bu ise olayları farklı değerlendirebilme ve farklı açıdan bakabilme ile mümkündür. Bu yetiyi kazanamamış bir yöneticinin sorun yaşaması kaçınılmazdır.

e) Yürütme Esnasında Yaşanan Sorunlara Önyargılı Yaklaşmama

Yürütme işlemleri sırasında yöneticinin ve çalışanların insan olduğu unutulmamalıdır. Yanılma, hata yapma ve gözden kaçma mutlaka olacaktır. Yönetici karşılaştığı sorunlar sırasında çalışanlara ve olaylara önyargıyla yaklaşmamalıdır. Olayı analiz etmeden çalışanlar için yalancı, olaylar için hatalı demek yöneticinin ileriki zamanlarda büyük sorunlar yaşamasına neden olabilecektir (Parlak, 2016: 213).

1.2.3.2. Yürütme Unsurları

Yürütme, yöneticilerin vermiş olduğu emirlerle yapılır ve yönetim sürecinin bel kemiğini oluşturur. Yöneticiler emir verme yetkisini mevcut kurallardan ve bulundukları makamdan alırlar. Yönetici yetkilerini kullanarak örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla emirler verir ve çalışanları işlemler sırasında motive ederek verimi artırır.

Yetkin bir yürütme işlevi etkili haberleşme ağına, liderlik vasfı taşıyan yöneticilere ve yüksek örgüt motivasyonuna sahiptir. Örgüt amaçlarına ulaşma çabası içindeki çalışanlar için yürütme unsurları hayati önem taşımaktadır. Bu unsurlardan herhangi birinde oluşan aksaklık tüm yürütme fonksiyonunu olumsuz etkilemektedir (Efil, 2004: 166-167). Yürütme unsurları olarak liderlik, yetki, haberleşme, emir ve motivasyon sayılabilir.

a) Liderlik

Liderlik yürütme işlevinin en önemli unsurlarından biridir. Liderlik örgütün amaçları çevresinde çalışanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme yeteneğidir. Liderlerin ortak özellikleri, yılmadan çalışma isteği, üstün analiz yeteneği ve diğer çalışanlardan farklı zekâya sahip olmalarıdır. Ayrıca liderler deneyimli, hızlı düşünebilen,

amaçlara bağlı, cesur, yüksek öngörü yeteneği ve iletişimi güçlü olan kimselerdir (Parlak, 2016: 213). Etkili bir lider, çalışanlarının zayıf ve güçlü yönlerini bilir, sağlıklı iletişim kurarak kontrol eder, destekleyerek yol gösterir.

Liderliğin temelinde liyakat vardır. Liderlik kendi amaç ve isteklerini çalışanların saygı, sevgi ve güvenini kazanarak benimsetme, onları etkileme sanatıdır. Liderlik sorumluluğu grup üyeleri arasında lider olarak benimsenen kişilere verilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017: 69). Liderin görev ve sorumlulukları çalıştığı kişileri temsil etme, yaşanan olaylar hakkında fikir beyan etme, çalışanlara ilham verme, çalışanları takdir etme, kendi aralarında ve örgüt arasında hakemlik yapma, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamadır (Efil, 2004: 182-183).

b) Yetki

Yetki, yöneticilere çalışanları idare etmeleri için sunulan emir verebilme ve harekete geçirme sorumluluğudur (Şimşek ve Çelik, 2017: 66). Yönetici olarak görev yapan bir kimse sahip olduğu yetkileri kullanabilmelidir. Yetki, örgüt amaçlarını gerçekleştirme çabası içerisinde verilen bir sorumluluktur (Parlak, 2016: 214). Yetki başkalarını etkileme ve yönetme kaynağıdır. Makamda bulunmanın vermiş olduğu bir ayrıcalıktır (Efil, 2004: 182). Lidere/yöneticilere düşen görev yetkilerini adaletli bir biçimde kullanarak yürütmeyi sağlamaktır. Yetki kaynaklarına göre yetkiler geleneksel, yasal ve karizmatik yetkiler olmak üzere üçe ayrılırken; ilişkilere göre ise komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki olarak yine üçe ayrılmaktadır (Parlak, 2016: 214).

Şimşek'e (1998: 136-137) göre yetki kaynaklarına göre yetkiler;

a. *Geleneksel Yetki:* Bu yetki türünde gelenekler her şeyin üzerinde tutulur. Yönetim gücünü geleneksel kurallardan almaktadır.

b. *Karizmatik Yetki:* Savaş, kriz gibi zor anlarda ortaya çıkan bir yöneticinin toplumun saygısını ve güvenini kazanmasıyla yetki sahibi olmasıdır. Yöneticinin karizması devam ettikçe yetkileri sorgulanmaz.

c. *Yasal Yetki:* Bu yetki, belirlenmiş olan kuralların ve emir verme yetkisinin yasallığından doğar. Belirlenen kuralların yasalardan kaynaklanması ve yöneticilere verilen yetkiler sorgulanmaz.

İlişkilere göre yetkiler;

a. *Komuta yetki:* Üst yöneticide toplanarak astlara dağıtılan emir verme, kaynakları kullandırma ve sonuç alma yetkisidir (Genç, 2013: 93).
b. *Kurmay yetki:* Yürütülen işlemler hakkında fikir verme ve öneride bulunma hakkına sahip olunmasına karşın, karar verme yetkisi bulunmayan yetki türüdür (Şimşek ve Çelik, 2017: 66).
c. *Fonksiyonel yetki:* Yöneticinin kendi uzmanlık alanında yalnız kendi birimindeki çalışanlara değil farklı birimlerdeki çalışanlara da emir verme yetkisidir (Genç, 2013: 93).

c) Haberleşme

Haberleşme yürütmenin unsurları arasında sayılsa da örgütlerin varlığını devam ettirmeleri açısından önemlidir. Haberleşme, çalışanlar ve birimler veya örgütler arasında fikir, bilgi ve duygunun birinden diğerine geçmesini sağlayan köprüdür (Şimşek ve Çelik, 2017: 80). Biçimine göre haberleşme yazılı ya da sözlüdür. Alınan kararların, yapılması gereken uygulamaların, uygulamalarda kullanılacak materyalin ve uygulama sorumlularının kimler olduğunun çalışanlara bildirilmesi haberleşme ile yapılmaktadır (Tortop vd., 2017: 96-98). Örgütlerin, birimlerin ve çalışanların başarısı, etkin bir haberleşme ile mümkündür. Uzun ve karmaşık haberlerin yazılı olarak; kısa ve acil olan haberlerin sözlü olarak yapılması haberleşmenin hızlı ve doğru yapılmasını sağlayacaktır. İletişim ve/veya haberleşme süreci gönderici, mesaj, iletişim kanalı, alıcı ve geribildirimden oluşmaktadır.

Emir

Emir yürütme sırasında çalışanlara bir işlemi başlatan, devam etmekte olan bir işlemi değiştiren ya da durduran yazılı ve sözlü olarak yöneltilen komutlardır (Şimşek ve Çelik, 2017: 68). Emir hem işlemler hem de davranışlar konusunda verilebilmektedir. Yönetici, sorumluluğu altındaki tüm çalışanlarına emir verme yetkisine sahiptir. Emirler açık, kesin, yoruma kapalı ve uygulanabilir olmalıdır. Verilen emirler motive edici ve çalışan psikolojisine uygun olmalıdır. Yöneticilerin vermiş olduğu kaba, saygısız ve karmaşık emirler çalışanları huzursuz ederek verimlerini düşürebilir. Emirler genel, özel, yazılı ve sözlü olabilmektedir. Emrin kısa veya uzun oluşu, emri kapsayan alan ve çalışanın kapasitesi emir türlerinin oluşmasında temel kıstastır.

Motivasyon

Motivasyon, örgüt ve örgüt çalışanlarının amaçlarını gerçekleştirme sürecinde faaliyetlerin, doyuma ulaştıracak bir biçimde yapılması amacıyla çalışanın etki altına alınması ve çalışanda hissi bir talep oluşturulmasıdır. Motive edilmiş bir çalışma grubunu yönetmek daha koladır. Bu açıdan yöneticinin bir görevi de çalışanları motive etmektir. Örgütün başarısı, çalışanların bilgi ve becerilerinin etkin kullanılmasıyla mümkün olacağından, motivasyon örgütsel başarı için önemlidir (Mankan, 2015: 38). Motivasyon bir faaliyeti örgüt çalışanlarına isteyerek yaptıran veya yapmaya istekli hale getiren duygusal bir durumdur (Albayrak, 2005: 68). Çalışanın yapacağı işi çok iyi bilmesi pek bir şey ifade etmemektedir. Asıl önemli olan çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceriyi kullanma isteği uyandırmadır. Bu nedenle yöneticinin, çalışanın kendisini özgür hissedeceği, çalışma arzusunun oluşacağı bir ortamı tesis etmesi gerekmektedir. Çalışanlar örgüt işleyişi sırasında oluşan ihtiyaçlarına karşı tatminsizlik hissettiklerinde gerilim ve rahatsızlık meydana gelecektir. Bu noktada yönetici çalışan ihtiyaçlarını belirlemeli ve bunları gidermelidir (Efil, 2004: 167-170). Motivasyonun yalnızca olumlu davranış ve düşünceleri içerdiği düşünülmemelidir. Motivasyonu tetikleyen olumlu etkenler para, itibar ve terfi olabileceği gibi, ceza, aylıktan kesme ve uyarı gibi etkenler de olumsuz etkileyebilmektedir (Parlak, 2016: 216-217). Çalışanların kendi görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri için motive edilmeleri gereklidir (Can vd., 2011: 259).

1.2.4. Koordinasyon

Koordinasyon belli amaç veya amaçlara ulaşma çabasıyla bir araya gelmiş çalışanların iş birliği oluşturmasıdır (Öztekin, 2005: 178). Bir örgütte örgütsel amaçların yerine getirilmesi hedefiyle aynı sektörde hizmet veren diğer kuruluş ve birimlerle uyumlu işletilmesidir (Parlak, 2016: 219). Koordinasyon, çalışanların örgütsel faaliyetleri yerine getirirken birbirlerine yardımcı ve amaçlar doğrultusunda uyum içerisinde olmalarıdır (Gürüz ve Gürel, 2006: 301). Örgütlerin genişlemesi, örgüt çalışanlarının sayısının artması ve örgüt faaliyetlerinin karmaşıklaşması koordinasyonun zorunluluk haline gelmesine neden olmaktadır. Genel bir tanımla koordinasyon belli amaçlar çevresinde toplanmış insan faaliyetlerinin birbirine entegre edilmesi anlamına geldiği için koordinasyonun sağlandığı örgütlerde etkili bir iletişim ve uyumla çalışılır ve ortaya

çıkan değişimlere çabuk adapte olunur. Koordinasyonun sağlanamadığı örgütlerde ise iletişim kopuktur, disiplinsizlik ve amaçlardan uzaklaşma görülebilmektedir.

1.2.4.1. Koordinasyon Türleri

Örgütsel çalışmaları etkileyen ve yönlendiren farklı özellikler taşıyan koordinasyon türleri vardır. Bu türler birbirlerini desteklemekle birlikte değişik anlayışlar ve uygulamalar bağlamında ele alınmaktadır. Bunlar; yatay ve dikey koordinasyon, örgüt içi ve örgüt dışı koordinasyon, inandırıcı koordinasyon, yapı ve görev koordinasyonu ve hiyerarşiye dayalı koordinasyondur.

a. Yatay ve Dikey Koordinasyon

Yatay koordinasyon aynı yetki ve sorumluluk derecesine sahip birim ya da kurumlar arasında sağlanan koordinasyon türüdür. Üniversitelerde bulunan daire başkanlıkları buna örnek gösterilebilir. Gürüz ve Gürel'e (2006: 305) göre dikey koordinasyon yetki ve sorumluluk dereceleri farklı olan birim ya da kurumlar arasında sağlanan koordinasyon türüdür.

b. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Koordinasyon

Örgüt içi koordinasyon, bir örgütteki yöneticiler, çalışanlar, kaynaklar ve faaliyetlerin aynı kurum veya bölümde uyum içerisinde olmasının sağlanması olarak ifade edilmektedir. Fabrikalardaki birimlerin uyumu buna örnek gösterilebilir. Örgüt dışı koordinasyon ise örgüt ile rakipler, müşteriler ve tedarikçilerden oluşan dış çevrenin uyum içerisinde olmasıdır. Örgüt dışı koordinasyon işlemlerini yürüten ve yöneten örgüt çalışanlarının iletişim yönünden güçlü ve girişken olması gerekmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 305).

c. İnandırıcı Koordinasyon

Örgüt çalışanlarının birlikte çalışma ve başarma isteğiyle oluşturulan koordinasyon çeşididir. Örgüt çalışanları samimi ve sevgi dolu bir çalışma ortamı oluşturacağından bu koordinasyonun bozulma veya başarısız olma olasılığı oldukça azdır.

d. Yapı ve Görev Koordinasyonu

Örgüt çalışanları koordine edilirken çalışanlar örgüt yapısına, kültürüne ve çalışma düzenine en uygun şekilde koordine edilmelidir. Örgüt yapısına uymayan ya da dikkate

alınmadan yapılan koordinasyonun başarısız sonuçlanma olasılığı oldukça yüksektir. Adında da anlaşılacağı üzere görevle ilgili koordinasyon çalışanların örgüt içerisinde üstlendikleri görevlerdir. Bu koordinasyon türü örgütsel faaliyetlerin hızlanmasını sağlayan ve örgütler tarafından en çok tercih edilen koordinasyon türü olarak öne çıkmaktadır (Parlak, 2016: 226).

e. Hiyerarşiye Dayalı Koordinasyon

Yöneticinin örgüt çalışanlarını denetleme ve cezalandırması ile ortaya çıkan koordinasyon türüdür. Bu koordinasyon türünde çalışan düşünceleri önemsenmez. Çalışanların yöneticinin emirlerine itaat etme zorunluluğu vardır. Örgütlerde etkili bir koordinasyonun sağlanabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken şartlar şunlardır;

Sade ve Tutarlı Örgüt: Çalışanların görev ve sorumluluklarının açık bir biçimde ifade edildiği, birbiriyle yakın ilişkili olan faaliyetlerin aynı birimde toplandığı bir örgüt oluşturulmalıdır.

Politika ve Programlar Arasında Uyum: Örgüt politikası ile hazırlanan planların örgütün ortak amaçlarına uygun bir yapıda ve birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir.

Etkili Haberleşme Sisteminin Varlığı: Örgüt içi ve dışı haberleşme örgüt işleyişi için bir zorunluluktur. Oluşturulacak haberleşme sistemi, örgüt için önemli olan bilgi ve haberlerin zamanında ve eksiksiz olarak tüm birimlere ulaştırılmasını sağlamaktadır. Etkili haberleşme için tüm iletişim kanalları kullanılmalıdır.

Güçlü Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, sağlıklı ve verimli bir örgüt işleyişi ve varlığı için oldukça önemlidir. Bunun yanında etkili koordinasyon oluşturulması da örgüt kültürü ile yakından ilgilidir.

Gönüllü Koordinasyon: Çalışanların birbiriyle ve yöneticilerle uyum içerisinde ve birlikte çalışma isteğiyle hareket etmeleri koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Koordinasyon çerçevesinde çalışanlar ortak amaç veya amaçlar üzerinde buluşturulmalı, fikir alışverişiyle görevler benimsetilmelidir (Tortop vd., 2017: 151-152).

1.2.5. Denetim

Denetim, örgütün amaç ya da amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığının, yapılan planlamanın sağladığı yararların, alınan kararların ne ölçüde uygulandığının ve bu

kararların örgüte sağladığı yarar ve zararların incelenmesidir. Bu inceleme sırasında 'neyi amaçladık' ve 'neyi başardık' sorularına yanıt aramak, denetim işlevinin en önemli iki amacıdır (Tortop vd., 2017: 155). Yapılan tanımda denetim işlevinin planlama işlevinin tamamlayıcısı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerde yürütülen faaliyetlerin başarılı olup olmadığı, denetleme işlevi ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt gerekli planlamayı ve örgütlemeyi yaptıktan sonra verilen görevlerin hangi ölçüde yerine getirildiği, yaşanan sapmaların araştırılması ve incelenmesi denetlemeyi oluşturmaktadır (Aşkun ve Tokat, 2010: 57-58).

Denetim, ortaya çıkan sonuçların hazırlanan planlar doğrultusunda amaç ve hedeflere uygunluğunun değerlendirilmesi sürecidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 307). Örgütün belirlediği amaç ya da amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının ortaya konulmasına denetim denilmektedir (Öztekin, 2005: 196). Denetleme işlevi, amacın ortaya konulması, örgütte mevcut olan eksikliklerin, hataların, yanlışlıların ortaya çıkarılması ve değiştirilmesi için gereklidir.

Örgütsel faaliyetler gerek çevresel gerekse de iç etkenlerden dolayı bazı durumlarda planlandığı gibi yürümemektedir. Denetim, örgütün belirlediği standart, amaç ve hedefeler ile karşılaşılan son durumun kıyaslanmasıdır. Yapılan kıyaslamalarda planlanan ile sonuçlar uyumlu ise ödüllendirme, uyumlu değilse önlem alma yoluna gidilmelidir (Mankan, 2015: 44). Denetlemede doğru sonuçların elde edilebilmesi için örgütün inanılır sonuçları kriter alınmalı ve genel geçer kriterlerle amaç(lar) ve bu doğrultuda yapılan işlerin denetlenmesi gerekmektedir (Küçükali, 2015: 177). Denetim, planlama aşamasında belirlenen hedefe ne kadar yaklaşıldığını, yaşanan sapmaları ve yanılmaları belirlemektir. İdeal yönetici yaşanan sapmanın nedenlerini irdeler ve düzeltici önlemler alır.

1.2.5.1. Denetim Süreçleri

Etkili bir denetim süreci örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Zira yapılan hatalar, savurganlıklar denetim süreci ile ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir denetim süreci belli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır;

a. Standartların Belirlenmesi

Denetlemenin kriter olarak kabul ettiği standartlar, yöneticiler ya da bir uzman aracılığıyla belirlenmektedir. Standartlar sonuçların daha gerçekçi olarak kıyaslanabilmesi için belirlenmiş kriterlerdir (Kurulgan ve İspir, 2009: 208). Standartların belirlenmesi sırasında örgüt planları, örgüt kılavuzları ve mevzuat kaynak olarak kabul edilmektedir. Planlama yapılırken belirlenen amaç ya da amaçlar denetleme aşamasında standart olarak kabul edilebilir (Tortop vd., 2017: 157). Örneğin bir üniversite kütüphanesinin orta vadeli planlarında bulunan 5 yıl sonra elektronik kaynak sayısının 100.000 olacağı hedefi bir standart olarak kabul edilmektedir. Planlama kısmında da ifade edildiği gibi planların ne denli başarılı ve gerçekçi hazırlandığı denetleme sırasında ortaya çıkmaktadır. Standartlar, fiziksel, sermaye, gelir, maliyet, zaman ve kalite standartları olarak incelenmektedir (Aşkun ve Tokat, 2010: 58-59).

b. Mevcut Durumun İncelenmesi

Denetlemenin yapılabilmesi için sahip olunan standartlarla karşılaştırabilecek birtakım bilgilerin toplanması gerekmektedir. Mevcut durumun saptaması yapılırken yalnızca denetimin yapılacağı birim hakkında bilgi toplanmalıdır. Aksi takdirde süreç uzun ve maliyetli olacaktır. Örneğin bir kütüphanede denetleme yapılacaksa denetimin yapılacağı birimler hakkında bilgi toplanır, incelenir ve karşılaştırılmaya hazır hale getirilir (Aşkun ve Tokat, 2010: 58-59).

c. Mevcut Durumun Standartlarla Karşılaştırılması

Belirlenen standartlar ile mevcut durumun karşılaştırılmasıyla standartlara uymayan kısımların belirlenmesi sürecidir. Karşılaştırılma yalnızca eşitlik olarak değil artı ve eksi yönlerin de ortaya çıkarılmasıdır. Standartlarla eşit veya standartların üzerinde olmak olumlu bir durumken standartların altında kalmak ise olumsuz bir durumdur. Yönetici yaşanan sapmanın nedenlerini tespit etme yoluna gitmelidir. Fakat yaşanan sapma kabul edilebilir bir oranda ise daha önemli olan sapmalara dikkat edilmelidir. Karşılaştırılmanın yorumlanması kısmında gerektiğinde uzman desteği almak önemlidir (Aşkun ve Tokat, 2010: 63-64). Yaşanan sapmanın nedenleri belirlenmeli gerekli düzeltmeler uygun bir biçimde yapılmalıdır.

d. Düzeltici Önlemlerin Alınması

Standartlar ve mevcut durumun karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan sorunlar, sapmalar ve olumlu durumlar belirlendikten sonra düzeltme yoluna gidilir. Düzeltmenin boyutu, olumlu ya da olumsuz durumların kapsamına, nedenlerine ve sürelerine göre değişiklik göstermektedir. Düzeltici önlemler alma, yaşanan sapmaların nedenlerinin ortadan kaldırılması çabasıdır (Aşkun ve Tokat, 2010: 65). Denetleyen kimseler yapılacak düzeltmeleri belirlerken örgüt yapısını, çalışanlarını ve hedeflerini göz önünde bulundurur. Dikkatsizce yapılan bir düzeltme, hataları onarmayacağı gibi sorunların büyümesine de yol açmaktadır. Yapılacak düzeltmenin en az zamanla, çalışanla ve maliyetle yapılması hedeflenmelidir (Tortop vd., 2017: 159). Ayrıca yaşanan sapmaların ortaya çıkmadan düzeltilmesi önleyici etki yaratırken diğerleri düzeltici etki yaratmaktadır.

1.2.5.2. Denetleme Türleri

Denetleme, denetlemenin yapıldığı zaman açısından üç farklı türe ayrılmaktadır. Bunlar, ön denetim, süreç esnasında denetim ve son denetimdir. Denetleme türlerinin başlıkları farklı olsa da temel amaç kontrol etmek ve yaşanabilecek sapmaları önlemektir.

a. Ön Denetim

Ön denetim, örgüt işlemlerinin henüz başlamadan önceki denetimidir. Faaliyetler sırasında kullanılacak materyalin, personelin ve maliyetlerin denetimi, yaşanabilecek olası sorunların önceden tespiti için oldukça önemlidir. Ayrıca sorun ortaya çıkmadan önce yapılan denetim sorunu yaşadıktan sonraki denetimden daha kazançlıdır (Gürüz ve Gürel, 2006: 315). Bu tür denetimlerin amacı, örgüt kaynaklarını korumaktır (Parlak, 2016: 231).

b. Süreç Esnasında Denetim

Süreç esnasında denetim, örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü anda yapılan denetimdir. Yapılan işlemlerle standartlar arasında sapmaların olup olmadığı denetlenir ve düzeltici önlemler alınır. Yapılan düzenleme, çalışma sonuçlarını standartlara yakınlaştırma çabasıdır (Can vd., 2011: 326). Parça üretimi yapılan bir fabrikada üretim bandından alınan bir numunenin incelenmesi bu denetim türüne örnek verilebilir.

c. Son Denetim

Örgütsel faaliyetler son bulduğunda yapılan denetim türüdür. Denetim türleri arasında en az kabul görenidir. Son denetim büyük risk taşımaktadır, çünkü faaliyetler son bulmuştur ve önleme düzeltmesi yapılamayacaktır. Bu noktada karşılaşılan bir sapma örgüt için ciddi zaman ve materyal kaybına yol açmaktadır. Bu denetleme türüyle yönetici analizleri yapabilmekte ve gelecek düzenlemeler için kaynak niteliği taşımaktadır (Parlak, 2016: 232-240; Şimşek, 1998: 215-216). Etkili bir denetlemenin özellikleri şunlardır;

- Denetimin amacının, denetleyen ve denetlenen tarafından anlaşılması gerekmektedir.
- Denetim yapılan örgütte, uyumlu bir biçimde denetleme yapılmalıdır.
- Denetim, örgütün gelecek faaliyetlerine yön verecek biçimde yapılmalıdır.
- Denetim, tüm örgütü kapsamalıdır.
- Denetim, denetlenen kişi ya da birimlere geri bildirim sağlamalıdır.
- Denetim, amaçlarından sapmayacak biçimde esnek olmalıdır.
- Yapılan denetim tarafsız olmalıdır.
- Denetim en az maliyetle ve en etkili biçimde yapılmalıdır
- Denetim ekonomik olmalıdır. Maddi boyutu büyük olan denetleme örgüte zarar vermektedir.
- Denetim esnek olmalıdır. Denetlemenin koşulları değiştirilebilmelidir. Yapıcı davranışlarla örgütlerin verimini artırma ön planda olmalıdır.

1.3. YÖNETİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

Yönetim süreci yönetim bilimciler tarafından hem bir bilim dalı hem de sanat olarak ele alınmaktadır. Yönetimin her iki alanla da ilgili olarak belli özellikleri bulunmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 22-23; Aşkun ve Tokat, 2010:1; Tortop vd., 2017: 85-87; Efil, 2004: 31; Albayrak, 2005: 70; Certo ve Certo, 2006: 4). Bunlar;

1. Yönetim, insanla ilgili bir süreçtir. Yönetim, sınırlı kaynakların akıllıca kullanımıdır. Bu noktada yönetimin çıkış noktası insandır. Kaynakların kullanımı, kimin kullanacağı, ne zaman ve nasıl kullanılacağı yönetimin ilgi

alanıdır. Ayrıca yönetim insan hazzını dikkate alarak yapılmaktadır. Bu nedenle yönetimin gerçekleşme nedeni ve hedefi insandır.

2. Yönetim, ekip ortamı niteliği taşımaktadır. Yönetimin temel grupları yöneticiler ve yönetilenlerden oluşmaktadır. Ayrıca örgütün amaç veya amaçlarına ulaşmak için, örgütsel bağlılık ve birlikte çalışma isteği de şarttır. Yönetimin bu noktada gerekli motivasyon ve desteği sağlaması gerekmektedir.
3. Yönetim, amaç ve amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktir. Örgütün bir araya gelme amaçları ve gelecekteki hedefleri ancak etkili yönetimle gerçekleşebilmektedir. Örgütün bütün olarak belli amaçlar doğrultusunda güdülenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir.
4. Yönetim, otorite faaliyetidir. Planlama aşamasından denetim aşamasına kadar yöneticiler ve yönetilenler arasındaki ilişkilerle meydana gelmektedir. Otorite bir grup veya bir kimsenin aynı örgütteki diğer insanlar üzerindeki yasal yönetme iznidir. Yönetim süreci her ayrıntısında bir yönetici yöneltmesi ve yönetilen hareketi bulunmaktadır.
5. Yönetim, görev dağılımı ve uzmanlaşma ortamı gerektirmektedir. Yönetim, planlama aşamasında kişilerin yeteneklerine göre, görev ve sorumluk verilmesiyle başlamaktadır. Liyakat gözetilerek yapılan görevlendirme, beraberinde uzmanlaşma ve kaliteyi getirmektedir.
6. Yönetim akla dayanan bir süreçtir. Bu durum yönetim açısından ele alındığında en az kaynakla, en kısa zamanda en fazla yarar elde etme olarak açıklanmaktadır.
7. Yönetim, haberleşme temel alınarak yapılmaktadır. Örgütlerin doğuşundan itibaren iletişim etkisi görülmektedir. Örgüt içi ve dışı iletişim etkili bir yönetim için gerekliliktir. Pazarın tanınması, rakiplerle bilgi alışverişi ve mevcut fırsatların belirlenmesi haberleşme ile mümkündür.
8. Yönetim örgüt kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Kısıtlı örgüt kaynakları yönetim sürecinde planlandığı gibi yeri ve zamanı geldiğinde kullanıldığında savurganlık önlenecektir.

1.4. İDEAL YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Yönetim sürecinin eksiksiz ve etkili bir biçimde sürdürülebilmesi, yönetim sürecine yön veren yöneticilerle yakından ilgilidir. Yönetici bir örgütün en temel öğesidir. Gerek çalışmaları idare etmesiyle gerekse de çalışanları yönlendirmesiyle örgütün amaç veya amaçlarına ulaşma çabası içerisinde büyük etkiye sahiptir. Yöneticilerin belli bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Albayrak, 2005: 70-77; Mankan, 2015: 66; Aytürk, 2014: 4-5; Öztekin, 2005: 168-169; Daft, 2008: 7) Bunlar;

1. Yönetici üstün analiz yeteneğine sahip olmalıdır. Örgütün içinde bulunduğu durumu iyi derecede analiz edebilmeli ve akılcı çıkarımlar yapabilmelidir.
2. Yönetici örgüt içinde ve dışında yaşanan tüm gelişmelere karşı objektif olmalıdır. Yanlı yaklaşım hem sorunların tam çözülmemesine hem de örgüt içerisinde huzursuzluk yaşanmasına neden olmaktadır.
3. Yönetici örgüt işlemlerinde inisiyatif alabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Sorumluluk almakta önderlik etmeli ve çalışanları da cesaretlendirmelidir.
4. Yönetici görev ve sorumluluk almaktan çekinmemelidir.
5. Yönetici görev ve sorumlulukları hakkında deneyim sahibi ve birikimli olmalıdır.
6. Yönetici, yöneticilik alanında yetenekli olmalıdır. Yetenekli olmak azimli olmak, güvenilir olmak, katılımcı olmak, ölçülü olmak gibi birçok niteliği içerir.
7. Örgüt içerisinde veya dışında yaşanan olumsuzlukların üstesinden gelebilecek iradeye sahip olmalıdır.
8. Çalışanları ve yapılacak olan işlemleri iyi tanımalı, personeli yeteneğine göre görevlendirmelidir.
9. Güçlü bir iletişim yeteneğine sahip olan yönetici örgüt içinde ve dışında yaşanan tüm gelişmeleri takip edebilmeli ve yaşanan gelişmelerden çalışanları haberdar etmelidir.
10. Etkili bir yönetici girişimci ruha sahip olmalıdır. Örgüt için önemli fırsatları takip etmeli ve değerlendirmelidir.
11. Yönetici, dürüst ve örnek kişi olmalıdır.

12. Yönetici örgüt içinde ve dışında yaşanabilecek olumsuz durumlarda sakinliğini korumalı ve olaylara sağduyulu yaklaşmalıdır.

13. Yönetici, sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurmalı ve giderek daha rekabetli hale gelen ve belirsizleşen küresel koşullara uyum sağlamalıdır.

14. Yönetici, örgütte bulunan geniş alanları kontrol etmeyi öğrenmelidir.

1.5. YÖNETİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN OLUMSUZ FAKTÖRLER

Örgütler yönetim sürecinin uygulanması sırasında farklı olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Karşılaşılan bu olumsuzluklar yöneticiler tarafından objektif yaklaşıldığında çözülebilmektedir. Hatay (2016: 26), Yükseköğretim Kurulu, (2014), Zimmerer ve Scarborough (2007: 29-30), Çelik ve Uçak (1993: 117) Alkan'a (1997: 238: 239) göre yönetim sürecini olumsuz etkileyen faktörler şunlardır;

- Yönetim hataları
- Deneyim eksikliği
- Kontrollerin zayıf kalması
- Planlamada yapılan hatalar
- Pazarlamanın zayıf kalması
- Kontrolsüz ve hızlı büyüme
- Liyakate dikkat edilmemesi
- Değişen ve gelişen dünya koşullarına uyum sağlayamamak
- Değişmeyen ve eleştirilmeyen örgüt kültürü
- Yönetimin olumsuzlukları görmezden gelmesi olarak sıralanmaktadır

İKİNCİ BÖLÜM

BÜTÇE

Bu bölümde yönetim sürecinin en önemli işlevlerinden biri olan bütçe işlevi ele alınmıştır. Bu bağlamda bütçenin tanımı, anlamı, ilkeleri ve bütçelemenin süreci, amaçları, ilkeleri ve tipleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

2.1. BÜTÇENİN TANIMI VE ANLAMI

Bütçe, bir örgüt veya birimin detaylı finansal hareket planıdır. Bütçe kısıtlanmış bir zaman dilimi içerisinde örgüt planlarının gelirlerinin ve giderlerinin hesaplanmasıdır. Bir örgütün kâr amacı varsa yapılan işlemler ile hazırlanan bütçe arasındaki fark denetim sırasında önemli bir kıstas niteliği taşıyacaktır (Mentor, 2009: 14). Örgütler amaçsız ve gelişigüzel harcamalar yaparak plansız bir biçimde işlemlerini devam ettiremez. Ancak bütçe ile ortaya çıkan bilgilerle örgütler karar alırlarsa kazançları artacaktır. Bütçe etkin ve yerinde kullanıldığında kâr getirisini artırır, savurganlığı azaltır ve yeni adımlar atılmasını sağlar (Thomsett, 1997: 9-11). Bütçe, belli bir zaman dilimiyle ilgili gelir ve giderlerin gerçeğe en yakın tahmini olarak adlandırılmaktadır. Bütçe uygulanırken sahip olunan kaynakların öncelik sırasına göre planlı olarak kullanılması büyük önem taşımaktadır. Bu noktada bütçe örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma çabası içerisinde neyin ne zaman yapılacağı konusunda yol göstericidir. Bütçe uygulanmasının asıl nedeni sınırlı kaynakları en mantıklı şekilde kullanarak yaşanan sorunlara çözüm üretmek ve kaynak dağılımını etkili ve yerinde yapmaktadır (Aniç, 2016: 13). Tüm örgütler belirledikleri amaç veya amaçlarına ulaşma çabasındadır. Bu çaba sırasında sınırlı kaynakların belirli bir düzen içerisinde işlenmesi esas alınmaktadır. Yapılan işlemlerin kâr getirebilmesi, örgüt giderlerinin karşılanabilmesi ve örgütün yeni alanlara açılabilmesi gelir ve giderlerinin kontrol altına alınmasıyla mümkündür. Bu bağlamda bütçe, sözü edilen kontrolü sağlayan bir plandır.

Bütçe genel bir bakışla mali kaynakların idare edilme şeklini göstermektedir. Örgüt, belirlenen hedeflere ulaşmak isterken kaynakların yönetimi de önemlidir. Bütçe örgütün belli bir dönem içerisindeki mali kaynaklarının kullanılma stratejisidir. Bu açıdan bütçeler örgütün işleyiş tarzı hakkında bilgi vermektedir. Bütçe içerisinde amaçlar,

hedefler, öncelikler de olacağından bütçeye bakılarak örgüt kültürü hakkında bilgi edinmek de muhtemeldir (Karacan, 2010: 5-6). Bütçe kısa bir tanımla örgütün gelir ve giderlerini gösteren belgedir. Diğer bir deyişle kaynaklarla harcamalar arasındaki dengedir. Örgütler açısından bütçe gelecek yıla ait mali planlardır. Örgütün nereden hangi kaynağı sağlayacağı ve bu kaynakları kullanarak hangi ürün ya da hizmeti üreteceği gibi soruların yanıtı bütçe çalışmaları ile ortaya konulmaktadır. Örgüt harcama sorumluları ancak bütçeden izin aldıkları kadar harcama yapabilirler (Pehlivan, 2016: 21).

Örgüt işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve planlama aşamasında belirlenen amaç veya amaçlara ulaşılması çabası verilirken sahip olunan sınırlı kaynakların kullanılması ve kullanımlarının denetlenmesi ancak bütçe çalışması ile mümkündür (Candan, 2007: 23-27). Bütçe örgütlerin belirli bir zaman dilimi içerisinde gelir ve giderlerinin belirtilmesini, gelir ve giderleri arasında dengenin sağlanmasını ve bu dengenin sağlanması sırasında kimlere hangi yetkilerin verileceğini gösteren kurallar bütünüdür (Orhan, 2014: 10). Günümüz dünyasında kaynakların etkili bir biçimde kullanılması bir zorunluluktur. Örgütler belirledikleri amaç veya amaçlara yönelmişken sahip oldukları mali kaynakları her yıl belirledikleri bütçe doğrultusunda kullanma yoluna gitmektedir. Bütçe bir örgütün bir yıl boyunca gelir gider dengesinin korunma çabasıdır. Bu bağlamda bütçe örgütsel faaliyetlerin kim ya da kimler tarafından hangi mali kaynaklar kullanılarak yapılacağının açıklanmış şeklidir.

Bütçe, örgütün belirli bir dönemde yapılacak olan işlemlerin belirli formüllerle gösterilmesidir. Örgüt kaynaklarının nasıl kullanılacağı ve kim tarafından kullanılacağını da barındıran bütçe, finansal işlemlerin yer aldığı bir formattır. Bütçe örgütlerin rekabet edebilmesini sağlayan rehber niteliğindedir (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 43). Bütçe, örgütlerin bir dönem içerisinde gelirlerinin ve giderlerinin tahmin edilmesini ve yapılacak olan harcamaların denetlenme hakkına sahip olunmasını sağlayan bağlayıcı bir plandır. Bütçe yalnız mali kaynakların planlamasıyla ilgili bir terim değildir. Bütçenin içerisinde örgütün amaç ve hedefleri, örgütün geçmişi ve geleceği, örgüt kültürü ve örgüt çalışanları bir şekilde mutlaka temsil edilmektedir (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013: 3).

2.2. BÜTÇELEME SÜRECİ

Bütçeleme süreci örgüt için gerekli olan kaynakların kullanımı için bir planlama yapma sürecidir. Bütçeleme sürecinde amaç ve bu sürecin başarısı, örgütün yıl boyunca sınırlı kaynakları en verimli biçimde kullanması ve maddi bir kriz yaşamadan mali yılı tamamlamasıdır. Bu nedenle bütçeleme süreci örgüt yöneticileri tarafından yakından takip edilmeli ve önemsenmelidir.

2.2.1. Etkin Bir Bütçe Nasıl Oluşturulur

Örgüt bütçeleri uygulanma esnasında bazen çeşitli olumsuzluklarla karşılaşmakta ve bu durum başarısızlığa neden olmaktadır. Etkin ve verimli bir bütçe oluşturma, yaşanan sorunları daha önceden tahmin ederek önlem almayla ya da yaşanan sorunlarla etkin mücadeleyle birlikte en az kayıpla mümkündür.

Yönetim desteği, çalışanların bütçe sürecine dahil edilmesi, hedeflerin ve sorumluların açıkça ortaya konulması, gerekli bilgiye sahip olunması, bütçenin ve hedeflerin düzenli olarak gözden geçirilmesi için gereklidir (Nicolae ve Anca, 2010: 921). Genel anlamda bütçe hazırlanmasında bilgi ve deneyim gereklidir. Bütçe hazırlama çalışmasında bulunan kişiler örgüt hedeflerini, çalışanlarını, mevcut durumu ve rakipleri iyi analiz etmelidir. Bütçe belli bir dönem içerisinde yönetim ve denetim işlevine sahip olduğundan yapılabilecek bir hata yıl içerisinde büyük sorunlara neden olabilecektir. Bu bağlamda etkin, yararlı ve verimli bir bütçe hazırlanırken aşağıda yer alan adımlar izlenmelidir (Geyik, 2016: 6-11).

2.2.1.1. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Analiz

Örgüt içi analiz, örgüt amaçlarının belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Örgüt içi analiz yapılırken örgüt çalışanlarının güçlü ve zayıf yönleri, örgüt kültürü, örgütün işleyiş biçimi, örgüt mal ve hizmetleri ve örgüt geçmiş bütçeleri analiz edilmelidir. Analiz sırasında yeni hazırlanacak olan bütçenin de hangi özellikleri içereceği şekillenir. Örgütün donanım gerekleri veya yeni personel ihtiyacı da örgüt içi analiz sırasında belirlenmektedir (Geyik, 2016: 6-11). Örgüt dışı analiz ise örgütün ürünlerini ya da hizmetini pazarladığı müşterilerini, rakiplerini, tedarikçilerini ve çalışma ortamını analiz etmesidir. Yapılan bu analiz örgütün risk ve avantajlarını belirlemesini ve bunlara göre

bütçe tasarlamasını sağlar. İş dünyasındaki değişken yapı örgütlerin atacağı adımları dikkatli atmasını gerektirmektedir (Ceylan ve Korkmaz, 2018: 14). Bu bağlamda yöneticiler örgüt iç ve dış çevresel etmenleri etkin bir biçimde analiz edebilen tecrübeli çalışanlarını bilgi toplaması için görevlendirmelidir.

2.1.1.2. Örgüt Amaçlarının Belirlenmesi

Örgütler planlama aşamasında olduğu gibi bütçelemeye başlarken de hedefler belirlemektedir. Belirlenen hedefler örgüt birimlerine dağıtılarak uyumlu bir biçimde çalışırlar. Örneğin gelecek yıl kâr oranının yüzde elli artırılacağını hedefleyen bir örgüt, tüm birimlerini bu yönde organize ederek belirlenen hedef doğrultusunda çalışmalarına yön vermektedir (Mentor, 2009: 15). Hedef belirlemek tüm planlama çalışmalarında olduğu gibi bütçelemede de oldukça önemlidir. Çalışmalarda yaşanan hedeften sapmaların tespiti ve düzeltilmesi sırasında belirlenen hedefler, standart olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yöneticiler hedef belirleme sırasında kendi çalışmalarına uygun, akılcı hedefler belirlemelidir. Belirlenen hedefler örgütün genel karakterini de içerdiği için, amaç ve hedef belirleme dikkat edilmesi gereken önemli bir kriterdir.

2.1.1.3. Tercihlerin Değerlendirilmesi ve Uygun Olanının Seçilmesi

Belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanlar tarafından çeşitli taktikler hazırlanmaktadır. Hazırlanan taktiklerin en az maliyetle, en kısa sürede ve en verimli biçimde sonuçlanmasına dikkat edilmektedir. Bütçelemeye karar veren kimse hazırlanan taktikleri değerlendirerek örgüt çalışma biçimine en uygun olanını seçmektedir. Karar aşamasında taktikler belirlenirken taktiğin özgün olmasına dikkat edilmelidir (Mentor, 2009: 16).

Hedefleri değerlendiren yönetici örgüt hakkında geniş bilgiye sahip olmalıdır. Örgüt biçimine en uygun taktiğin seçilmesi örgüt çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için hayati öneme sahiptir. Örneğin yoğun çalışma temposuna sahip bir örgütte personel giderlerini azaltmak amacıyla personelin işten çıkarılması örgütteki çalışmaları olumsuz etkileyecektir. Yapılan işlem kısa vadede örgüte kazanç sağlasa da ilerleyen süreçte çalışmaları sekteye uğratacak ve belirlenen hedefte sapmalar meydana gelecektir (Geyik, 2016: 6-11).

2.1.1.4. Bütçe Etkilerini Tespit Etmek

Örgüt amaç veya amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgili kararlar, ortaya çıkacak maliyet ve sonuç olarak elde edilecek kârla ilgili çıkarımlar yapabilmek için gerekli bir adımdır. Burada önemli olan doğru adımın en az maliyetle atılmasıdır (Mentor, 2009: 16). Örneğin bir örgüt satış potansiyelini artırmak istiyorsa ürünün tanıtım alanına yatırım yapması gerekmektedir. Bu noktada reklamın doğru kitleyi kapsayacak şekilde ve etkili bir biçimde yapılması önemlidir. Bütçe etkilerinin belirlenmesi sırasında örgüt kültürü, yönetici inisiyatifi ve çalışma temposu da büyük etkiye sahiptir. Örgüt yapısına uymayan ya da örgüt faaliyetlerini aksatan adımlar bütçenin başarı oranını azaltmaktadır.

2.1.1.5. Birim Bütçelerini Koordine Etmek

Örgütün her departmanı ayrı bir bütçeye sahiptir. Bütçeleme sırasında bu birbirinden ayrı olan bütçeler tek bir ana bütçede toplanmaktadır. Birim olarak düşüldüğünde bütçe daha özel hazırlanmaktadır, fakat örgüt bütçesinin bir parçasını oluşturmaktadır. Burada yöneticinin görevi hazırlanan birim bütçelerini ve genel bütçeyi birbiriyle koordineli bir biçimde idare etmektir (Mentor, 2009: 16). Bütçenin birimler arasında koordine edilmesiyle birlikte, daha etkin kullanımı ve yönetimi sağlanacak bu da yürütülen faaliyetlerin istenilen şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

2.1.1.6. Yetkin Kimseleri Görevlendirmek

Bütçe hazırlamak, uygulamak ve denetlemek uzun bir süreci kapsamakta, ciddi bir bilgi birikimi ve deneyim gerektirmektedir. Örgütlerde bütçe hazırlama komisyonları kurulması yapılan çalışmanın önemini göstermektedir. Örgüt risk ve avantajları gözetilerek hazırlanan bütçe, örgüt işleyişi üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bunun yanında dikkatsiz ve aceleye getirilerek hazırlanan bütçe, örgütün çalışmalarını engelleyebilecektir (Geyik, 2016: 6-11). Örgütlenme yönetimin en önemli işlevlerinden biridir. Bütçeleme sırasında da örgütlenme sürecine gerekli özen gösterilmelidir. Nitekim örgütleme ile birlikte çalışanların ve birimlerin görevleri belirlendiğinden bu görevlerin sürdürülebilmesi için örgütleme bağlamında yeterli bütçenin tahsis edilmesi hem örgütleme sürecine etkinlik kazandıracak hem de faaliyetlerin istenen şekilde yürütülmesini sağlayacaktır.

2.1.1.7. Denetleme

Uygulamaya konulmadan önce hazırlanan bütçenin denetimi, bütçenin uygulanması sırasında da devam etmektedir. İlk başta bütçenin örgüte uygunluğu denetlenirken ilerleyen dönemlerde bütçeye yönelik sapmalar da denetlenmektedir. Örgüt, geçmiş yıllardan ve karşılaştırmalardan edindiği bilgiler doğrultusunda bütçe ile ilgili standartlar oluşturmaktadır. Gürüz ve Gürel'e (2006: 307) göre örgütün gerçekleştirdiği işlemler doğrultusunda bütçeye yönelik yaşadığı sapmalar, bütçe denetleme kurulunca denetlenmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır. Denetlenmeden uzak bir biçimde işleyen bütçe sistemi, yaşanan sorunların büyümesine para ve emek kaybına neden olmaktadır.

2.1.1.8. İletişim Kurmak

İletişim kurma, yönetimin tüm aşamalarında ve süreçlerinde olduğu gibi bütçeleme sırasında da önemlidir. Bütçeleme için gerekli analizlerin yapılabilmesi, örgütteki tüm çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşabileceği ortamın sağlanması, uygulama sırasında yaşanan sorunlara çözüm üretilebilmesi ve yaşanan gelişmelerin takip edilebilmesi önemlidir (Haftacı, 2010: 3). Yöneticilerin görev ve sorumluluklarından biri de örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin kurulmasını ve korunmasını sağlamaktır. Birlikte çalışabilme ortamının oluşmasını da etkileyen iletişim, bütçe çerçevesinde güdülenmeyi de olumlu etkilemektedir.

2.3. BÜTÇELEMENİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Bütçe, yönetim sürecinin işlevlerinden biridir. Yönetimin etkin olabilmesi, örgütsel devamlılık ve faaliyetlerin istenilen şekilde yürütülebilmesi için yeterli bütçeye ihtiyaç vardır. Bu bağlamda bütçenin tahsisi ve etkili şekilde yönetimi önemlidir. Örgütün sahip olduğu bütçe farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Karacan'a (2010: 26) göre bu amaçlar şunlardır;

1. Yöneticiler tarafından belirlenen amaç veya amaçların, tahsis edilen bütçe aracılığıyla alt yöneticilere ve çalışanlara iletilmesini ve alt yöneticilerin belirlenen hedefleri desteklemesini sağlamak.

2. Bütçeleme ile ortaya konulan amaç veya amaçlara ulaşılması aşamasında yapılacak çalışmalarda uyumlaştırmanın sağlanması.
3. Çalışanlar motive edilirken bütçeleme sırasında ortaya konulan hedefler ölçüt alınmaktadır. Bütçeleme sırasında belirlenen ödüller çalışanların arzularını, motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.
4. Belirlenen hedeflere ulaşma çabası içerisinde karşılaşılabilecek olumsuzluklara karşı savunmasız yakalanmamak. Çalışma hayatında çeşitli değişkenlikler bulunmaktadır. Bütçeleme sırasında bu değişkenlerle ilgili gerekli önlemler ve bu önlemler karşısında harcanacak mali destekler belirlenir. Böylece örgüt karşılaştığı olumsuzluklar karşın etkilenmeden hedefine devam eder.
5. Örgütün karşılaştığı fırsatları değerlendirmesine olanak sağlar. Bütçeleme sırasında AR-GE alanlarının ve yeni oluşumların destelenmesiyle alakalı bir ödenek ayrılması örgütün yeni alanlarda var olmasını sağlamaktadır.
6. Bütçeleme örgüt işleyişini etkileyen keyfi uygulamalardan korumaktadır. Yapılacak harcamalar zaten belirlendiği için yönetici ve çalışanlar mevcut plana sadık kalmak durumundadır.
7. Yasal dayanak oluşturmak. Hazırlanan bütçe özellikle kamu kurumlarında mevzuata dayalı olduğu için işlemler yasal olarak koruma altına alınmıştır.
8. Denetim mekanizması olarak kullanılmaktadır. Örgüt yönetimi kısa veya uzun vadede işlemleri denetlerken bütçeden de yararlanmaktadır. Meydana gelen sapmaların tespitinde bütçeler standart olarak kabul edilmektedir.
9. Örgütlerin alım yapacağı ürün ve hizmetlerin kalitesini ve miktarını belirlemede bütçe önemli bir kıstastır.
10. Örgüt çalışmaları sırasında emek ve para israfını önlemektedir.
11. Bütçenin denetime açık olması ve hesap verilebilirliği, yöneticilerin işlemleri takip edebilmesini ve yönlendirebilmesini sağlamaktadır.
12. Üst yöneticiler tarafından belirlenen amaç ya da amaçlar doğrultusunda örgütün her birimi ve çalışanı kendisinden beklenilen faaliyeti öğrenmiştir. Uzun ve kısa vadede beklentiler sıralanarak yöneticilerin işlemleri yönlendirmesinde de yarar sağlamaktadır (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 46).

2.4. BÜTÇE İLKELERİ

Bütçe ilkeleri bütçenin başarılı olması için gerekli özellikleri içermektedir. Bütçe ilkelerinin tümü oldukça önemlidir. Bu ilkelerden birinin eksik olduğu bir bütçenin başarıya ulaşması zordur. Bu nedenle yöneticiler bütçe ilkelerine önem vermelidir.

2.4.1. Yönetimin Desteği İlkesi

Örgütlerde yönetim desteği her alanda olduğu gibi bütçe alanında da gereklidir. Örgüt işleyişinde yöneticinin etkisi ve rolü çok belirleyicidir. Çalışanları yönlendirme ve yeni alanlar keşfetme gibi kritik işlemler yöneticiler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Hazırlanan bütçenin sekteye uğramadan işleyebilmesi tüm yönetim birimlerinin desteğinin alınmasına bağlıdır. Aksi taktirde yönetici bütçenin işleyişi sırasında personeli tam anlamıyla motive edemez ve çekingen davranır (Koç Yalkın ve Demir, 2015: 23). Üst yönetimin amaçlara ulaşmak için belirlediği ve çoğunlukla bütçe planlarıyla ortaya koyduğu bütçenin örgütsel faaliyetlerin işleyişine katkı sağladığına inanması, arkasında durması ve çalışanlara bunu yansıtması bütçenin daha etkin bir şekilde yönetimini sağlayacaktır.

2.4.2. Örgütsel Uyum İlkesi

Bütçeleme yapılırken belirlenen şartlar örgüt yapısına, kültürüne ve çalışanlarına uygun olmalıdır. Örgüt amaç ve hedeflerine uyumlu bir bütçe örgüt başarısı için oldukça önemlidir. Örgüt çalışanlarını ve amaçlarını olumsuz etkileyecek ve çalışmaları baltalayacak bir bütçe, yöneticilerin karar almasını da olumsuz etkileyecektir (Haftacı, 2010: 5). Hazırlanan bütçe çalışanları mutsuz ediyorsa, örgüt işleyişini sekteye uğratıyorsa ve yapılan işler yeterince desteklenmiyorsa yanlış bütçeleme tekniği kullanılmaktadır. Örgütün işleyişi için gerekli olan kaynağın sağlanması ve kaynakların kullanılması örgüt tipine ve örgüt yapısına göre değişiklik gösterebilmektedir (Yeşiltaş, 2000: 32). Örgütsel uyum ilkesi, örgüt çalışanlarının bütçeyi benimsemesi ve bütçeye sahip çıkabilmesi için var olması gereken önemli bir ilkedir. Örgütsel uyum ilkesi önemsemeden hazırlanmış bir bütçe karışıklığa neden olabilir.

2.4.3. Katılımcılık İlkesi

Katılımcılık ilkesi, örgütün amaç veya amaçları için gerekli bütçeleme işlemi yapılırken bu süreçte tüm yöneticilerin etkin rol oynamasıdır. Etkin bir bütçeleme için tüm yöneticiler kendi birimleri hakkında önemli gördükleri ve mutlaka bütçe ayrılması gerektiğini düşündükleri konuları komisyona sunarlar. Böylelikle hem iş birliği sağlanır hem de tüm yöneticilerin desteği alınır. Ayrıca tüm yöneticilerin amaç ve hedefler konusunda bilgi sahibi olması sağlanmaktadır (Haftacı, 2010: 5). Katılımcılık ilkesi önemsenmeden hazırlanan bir bütçe sadece mali yılı kapsayan bir plandan ibarettir. Diğer yandan örgüt bütünlüğü açısından katılımcılık ilkesi oldukça önemlidir. Örgütü oluşturan tüm birimlerin birlikte hareket ettiği ve birbirilerinin etkinliklerinden haberdar oldukları bir çalışma ortamı bütçenin başarıya ulaşmasına katkı sağlar. Katılımcılık ilkesiyle hazırlanan bir bütçe tüm örgütü birlikte hareket etmeye sevk eder. Örgüt içerisinde olumlu bir enerji oluşur ve bütünlük sağlanır. Tüm birimler birbirinden haberdar olur.

2.4.4. Geçerlilik İlkesi

Geçerlilik ilkesi örgüt amaç ve hedefleri belirlenirken daha gerçekçi olunması gerektiğini savunmaktadır. Yönetimin üzerine düşen görev örgüt düzeyine uygun ve mantıklı standartlar belirlenmesi ve bütçelenmesidir (Koç Yalkın ve Demir, 2015: 26). Örgütün ulaşması zor hedefler belirlemesi ve örgütün bu hedeflere ulaşmak için çaba gösterip ulaşamaması örgütü olumsuz etkiler. Örgüt içerisindeki motivasyonu düşürür. Bu durumun tam tersi de aynı sonuca varmaktadır. Örgüt potansiyelinden çok düşük hedeflerin belirlenmesi örgütün sahip olduğu potansiyeli kullanamamasına neden olur (Haftacı, 2015: 9-10). Yöneticiler amaç ve hedef belirlemeden önce çalışanların ve örgütün potansiyelini ortaya koymalıdır. Böylelikle amaç ve hedefler var olan potansiyele yakın şekilde belirlenecektir. Gerçeklikten uzak hazırlanan hedefler örgüte zaman kaybettirir ve maddi zarar verir.

2.4.5. Esneklik İlkesi

Esneklik ilkesi, hazırlanan bütçenin örgütün karşılaşabileceği koşullar doğrultusunda değiştirilebileceğini ve belli yerlerinin iptal edilebileceğidir. Örgüt bütçeleri gelecek hakkında tahminlerle hazırlandığı için bazen unutarak bazen de bilerek

eksik olarak hazırlanmaktadır. Karşılaşılan koşullarda bu açıklar ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatının değişkenliği karşısında örgüt bütçesi de değişebilmeli ve yeni koşullara uyum sağlayacak esneklikte olmalıdır (Haftacı, 2010: 6). Örgüt, hazırlamış olduğu bütçeyi esneklik ilkesine uyumlu bir biçimde düzenlerse belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma ve kendisini daha çok geliştirme olanağını artırır. Esneklik ilkesi bütçeleme sırasında yapılan hataları da telafi eder. Bununla birlikte örgütte meydana gelen beklenmedik gelişmeler karşısında bütçeyi tekrar düzenleme imkânı sağlamaktadır (Koç Yalkın ve Demir, 2015: 27). İş hayatının getirdiği imkânları değerlendirmek ya da karşılaşılan olumsuzluklar örgütü önlemler almaya yönlendirecektir. Esneklik ilkesi önemsenmediğinde örgütün hareket alanı kısıtlanacaktır. Bu durum örgütün fırsatları değerlendirememesine veya olumsuz bir durumda örgüt içinde kaosa neden olacaktır.

2.4.6. Açıklık İlkesi

Bütçe hazırlanırken üzerinde özellikle durulması gereken bir diğer ilke, açıklık ilkesidir. Hazırlanan bütçede giderlerin ya da gelirlerin belirtilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlayıcıların ve uygulayıcıların aklında soru işareti kalmamalıdır.

Bütçe çalışanlar ve yöneticiler tarafından kolayca takip edilebilir biçimde hazırlanmalıdır. Bütçenin tasarlanması, tartışılması ve karara bağlanması tüm örgütü ilgilendirdiği için bütçeleme süreci şeffaf yürütülmelidir. Bunun dışında örgüt için gizlilik esası olan bütçe bölümleri gizli olarak hazırlanabilmektedir (Altuğ, 2019: 14). Bütçe açıklık ilkesi dikkate alınmadan yalnızca uzmanlara yönelik olarak hazırlanması mümkündür, fakat bu durum katılımcılık ilkesine zarar verir. Ayrıca örgütün tümünü ilgilendiren bir bütçe hakkında tüm personelin fikir sahibi olması ve değerlendirme yapabilmesi için açıklık ilkesi dikkate alınmalıdır (Pehlivan, 2016: 48).

2.4.7. Anlaşılır Olma

Hazırlanan bütçe gerek uygulayıcılar gerekse bütçeyi sağlayan kişiler ve kurumlar tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Değişen ve gelişen örgüt yapıları bütçelerin de daha fazla formül, çizelge vb. içermesine neden olmaktadır. Bu yüzden hazırlanan bütçenin anlaşılır kılınması için ek belgeler yayınlanmaktadır (Geyik, 2016: 12-16).

2.4.8. Doğruluk İlkesi

Doğruluk ilkesi bütçeleme sırasında gelir ve gider tahminlerinin gerçeğe uygun olarak yapılmasıdır. Tahminleri kasten olumlu veya olumsuz yapmak objektif doğruluktur. Ayrıca hazırlanan bütçede denklik sağlamak amacıyla gelir ve gider tahminlerini değiştirmek sübjektif doğruluk ile ifade edilmektedir. Örgütün rakipleriyle etkili bir biçimde rekabet edebilmesi ve piyasada yer edinebilmesi için doğruluk ilkesine uyulması zorunludur. Aksi taktirde örgüt gerçekten uzak bir bütçe yönetimiyle karşılaşacaktır (Pehlivan, 2016: 50-52). Doğruluk ilkesi örgütün yapacağı tahminlerde objektif olmasını gerektirir. Bu ilke, örgütün gelir ve giderlerini mevcut duruma en yakın biçimde tahmin etmesi gerektiğini savunur (Altuğ, 2019: 14).

2.4.9. Yıllık Olma İlkesi

Yıllık olma ilkesi hazırlanan bütçesinin gelir tahminlerinin ve giderlerinin bir yılla sınırlı olmasıdır. Yıllık olma ilkesiyle geçmiş yıllarda kullanılmayan kaynaklar veya gelecek yılın kaynakları mevcut yıl için kullanılamaz. Bütçeleme sırasında alınan izinler verilen yetkiler sadece mevcut yıl için geçerli olmaktadır. Mevcut yılın çalışmalarını kısıtlamamak amacıyla yıllık olma ilkesine uyulmalıdır. (Altuğ, 2019: 14-15). Yıllık olma ilkesinin istisnai durumları bulunmaktadır. Örneğin ülkemizde bütçe tasarısı, görüşmeleri ve onaylanması sürecinde bazen itirazlar olabilmektedir. Bu itirazlar bütçenin kurumlara geç tahsis edilmesine neden olmaktadır. Bu durumda kurumların sunmuş olduğu hizmetin sekteye uğramaması için geçici bütçe hazırlanmaktadır. En çok altı aylık hazırlanan geçici bütçe, kurumların devamlılığını sağlar (Pehlivan, 2016: 46).

2.4.10. Önceden İzin Alma İlkesi

Bütçenin geçerlilik kazanabilmesi için yetkili yönetici tarafından onaylanması gerekmektedir. Onaydan geçmeden gelirler toplanamaz ya da harcama yapılamaz. Özellikle kamuda bütçe kanunu yürürlüğe girmeden yetki kazanmayan kurumlar harcama ya da tahsil yapamazlar (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013: 124). Bunun yanında örgüt hazırlamış olduğu bütçeyi kullanırken esneklik ilkesine dayanarak değişiklik yapmaya karar verirse bu değişiklikleri yapabilmek için de üst yönetimden izin almak zorundadır. Aksi taktirde yapılan değişiklikler uygulamaya konulmayacaktır (Pehlivan, 2016: 45).

Hazırlanan bütçenin onaylanma sürecinde bütçelemede görev alan çalışanlar yetkiliye gerekli yerlerde bilgiler verir ve bütçenin gerekliliğini anlatır. Uygun görülmesiyle bütçe kullanıma açılmaktadır.

2.4.11. Denklik İlkesi

Denklik ilkesi gelir ve giderlerin birbirine denkliğini savunmaktadır. Giderlerin gelirlerden fazla olması yani örgütün açık vermesi bütçe için olumsuzluktur. Denklik, bütçenin en asli özelliğidir. Bu nedenle bütçeleme sırasında yapılacak olan tahminler gerçeğe uygun olarak yapılmalıdır. Denklik ilkesi ile doğruluk ilkesi birbiriyle yakından ilgilidir. Zira doğruluk ilkesine riayet edilmeden hazırlanan bütçe yıl sonunda denklik ilkesine de uymayacaktır (Pehlivan, 2016: 43). Benzer bir biçimde örgüt tahmin ettiğinden daha fazla gelir elde ederek giderleriyle denge kuramaması denklik ilkesine aykırıdır. Gelir ve giderlerin tahminden fazla ya da az olması ve denkliğin kurulamaması, bütçeleme çalışmaları sırasında gözden kaçan durumlardır (Altuğ, 2019: 15). Bütçeleme çalışmasında birbirinden bağımsız olarak görünen ilkelerin aslında birbirini çok yakından ilgilendirdiği söylenebilir. Bu noktada tüm ilkelere özenle uyularak hazırlanan bir bütçenin, açık vermesi olanaksızdır.

2.4.12. Tasarruf İlkesi

Tasarruf, bütçelemenin tüm aşamalarında dikkat edilmesi gereken bir ilkedir. Tasarruf ilkesinin tüm amacı, yapılan çalışmaların verimlilik gözetilerek yürütülmesidir. Bütçe talebinden başlayarak tüm aşamalarda örgüt çalışanları mevcut ihtiyaçlara uygun hareket etmelidir. Bütçe sağlayıcılar da yalnızca örgüt talepleri kadar bütçe tahsis etmelidir. Çalışmalar yürütülürken de tasarruf ilkesi dikkate alınmalıdır. Tasarruf ilkesine gereken özenin gösterilip gösterilmediği denetim mekanizmaları tarafından kontrol edilerek rapor halinde üst yönetime sunulur (Pehlivan, 2016: 43).

Bütçe sürecinin tüm aşamalarında üzerinde durulması gereken bir ilke de tasarruf ilkesidir. Kâr amacı gütsün ya da gütmesin tüm örgütler en az harcamayla en çok verim sağlamak amacıyla çalışmaktadır. Örgüt bütçeleme sırasında gerçek ihtiyaçlar doğrultusunda tahminler oluşturulmalıdır. Bunun yanında yapılan işlemlerde kalitenin artırılması ve yapılan işlerde savurganlığın önlenmesi de tasarruf ilkesiyle ilgilidir (Altuğ,

2019: 16). Tasarruf ilkesi dikkate alınmadan hazırlanan bütçeler örgütün kaynaklarına dolayısıyla bütçesine zarar vermektedir.

2.4.13. Genellik İlkesi

Genellik ilkesi, örgütün her türlü büyüklükteki gelir ve giderlerinin bütçe içerisinde ayrıntılı bir biçimde gösterilmesidir. Bu ilke bütçede yer alan gelir ve giderlerin cinsini, miktarını ve kullanılmasında uyulacak yöntemleri de içerir. Başka bir ifadeyle tüm gelir ve giderlerin ortak bir havuzda toplanması ve harcamaların buradan yapılmasıdır. Bu ilkeyle örgütün hiçbir gelir ve gideri bütçe dışında kalmamakta, örgüt bütçesi bütünlük ve açıklık kazanmaktadır (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013: 41). Genellik ilkesi, iki önemli ilkeye göre hazırlanır. Birincisi bütçede gelirler giderlere bağlanmaz. Örneğin motorlu taşıtlar vergisi düşünüldüğünde buradan tahsis edilen vergilerin yalnızca trafikle alakalı giderlerde kullanılacağı düşünülebilir, ancak tahsis edilen vergiler bir havuzda toplanır ve oradan tüm kamu kurumlarına tahsis edilir. İkincisi ise gayrisafi yöntemle hazırlanması, yani gelirler ve giderlerin birbirinden ayrılmasıdır. Örneğin bir trafik polisinin maaşı, bir ay boyunca kesmiş olduğu cezalardan bağımsız ödenmelidir (Altuğ, 2019: 16). Örgüt hazırlanan bütçe ışığında gelir elde edecek ve gerekli harcamaları yapacaktır. Bütçede yer almayan en küçük harcama ya da en küçük gelir bütçenin güvenirliğini de olumsuz etkileyecektir. Ayrıca bütçe dışında kalan harcamalar ya da gelirler örgüt hedeflerinden sapmalara neden olacaktır.

2.4.14. Giderlerin Gelirlere Önceliği

Bu ilkeye daha çok bütçenin hazırlık evresinde uyulmaktadır. Bu ilke doğrultusunda yalnızca gelir ve gider olarak hazırlanan bütçelerde öncelik, örgütün bütçe yılı içerisindeki harcamaları listelemesidir. Daha sonra ise örgüt gelirleri yazılarak örgüt giderleriyle bir denklik oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu ilkenin sakıncası bütçenin bir tahmin olması ve gelirlerin giderleri finanse edememesidir. Bu noktada örgüt, bütçenin esneklik ilkesinden yararlanarak bütçe yılını tamamlamaktadır (Pehlivan, 2016: 48). Bu ilke, giderlerin fazla olması gelirlerin artırılması için gerekli adımların atılmasını zorunlu kılar. Denkliğin sağlanması amacıyla örgütün belirlediği harcamalardan azaltılabilen ya da o yılki bütçeden çıkarılabilen harcamalar olabilmektedir. Bu noktada hazırlık

aşamasında giderlere yalnızca gerçek ve zorunlu ihtiyaçlar eklenmelidir. Tasarruf ilkesiyle de yakından bağlantılı olan bu ilke örgüt bütçesinin denkliğine de katkı sağlar.

2.4.15. Hesap Verme Sorumluluğu İlkesi

Örgüt gelir ve giderleri bütçede olduğu gibi yeri ve zamanı geldiğinde tahsis olunmaktadır. Hesap verme sorumluluğu ilkesi yapılan harcama ve toplanan gelirlerin hazırlanan bütçe kriterlerine uygun olarak yapılıp yapılmadığını sorgulamayı ve işlemleri yapan bireyleri sorumlu tutmayı içermektedir (Karacan, 2010: 36).

2.5. BÜTÇELEME TİPLERİ

Örgüt faaliyetleri farklı açılardan sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma sonucunda farklı bütçe çeşitleri meydana gelmektedir. Faaliyetlerin amaçları, teknikleri ve kapsamlarının farklılığı hazırlanan bütçelerin genişliğini, içerdiği maliyetleri de doğrudan etkilemektedir. Aşağıda bütçe türlerinden işletme bütçeleri ile alt kısımları ve kapital bütçe incelenecektir.

2.5.1. İşletim Bütçesi

Örgütlerin genel olarak bir yıl süreyle sınırlandırdığı faaliyetlerin planlanmasında kullanılan ve örgütün devamlılığını sağlayan temel bütçeleme belgesidir. Örgütler genel olarak denk bütçe hazırlamada sorunlar yaşamaktadır. Bunun nedeni gelirlerin giderleri karşılamasında yaşanan zorluklardır. İşletim bütçesinin çeşitleri şu şekildedir (Yeşiltaş, 2000: 50).

2.5.1.1. Toptan Bütçe

Toptan bütçede örgüte ya birimlere bir bütçe sağlanırken harcama kalemleri hakkında bilgi olmaksızın işlem yapılmaktadır. Örgüte bütçe sağlanır ve karşılığında hizmet veya ürün beklenir. Ürünün kalemi ve hizmetin cinsi önemsizdir, fakat harcama yetkilisi yıl sonunda yaptığı harcamaların gerekçelerini göstermek zorundadır. Yönetici verilen toplu bütçeyi kullanırken kendi örgütüne ve birimine göre kalemler, kıstaslar ve planlar uygulayabilmektedir (Yeşiltaş, 2000: 51). Geniş kapsamlı bakıldığında toptan

bütçe yararlı gibi görünse de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Bütçe toplu halde yönetime bırakılıp tasarruf hakkı harcama yetkilisine bırakıldığından keyfi uygulamalar görülebilmektedir. Ayrıca harcamaların yapıldığı yerler hakkında geniş bilgi edinilemediği için savurganlık yaşanabilmektedir (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013: 150).

2.5.1.2. Klasik Bütçe

Klasik bütçe hazırlama açısından görece olarak en kolay bütçe türüdür. Bu bütçe türünde örgüt giderleri, personel, kırtasiye, ısınma vb. olarak kalemlere ayrılmaktadır. Hazırlanma aşamasında içinde bulunulan yılın ve geçmiş yılların verileri incelenerek işe başlanır ve yapılan harcamalar değişen fiyatlar göz önünde bulundurularak yeni kalemler düzenlenir. Yeşiltaş'a (2000: 51-54) göre hazırlanan kalem bütçeler genelden özele doğru sıralanmaktadır. Kalemler çok ayrıntılı ya da yalın da olabilmektedir. Burada önemli olan gerekli ihtiyaçların kalemler şeklinde yazılmasıdır. Ayrıca klasik bütçeye göre hazırlanan bütçenin örgüt amaç ve hedeflerine ne denli yararlı olduğu değil örgüt ihtiyaçlarını gidermesi önemlidir. Kalem bütçenin hazırlanma aşamasında geçmiş yıllar referans alınarak hazırlanmasının ve denetlenmesinin kolay olması olumlu yönüdür. Bununla birlikte yapılan kalemler sayesinde farklı birimlerle ve geçmiş yıllarla kıyaslama olanağı sağlanmaktadır. Bu bağlamda kalem bütçe basit ve hızlı hazırlanabilmektedir Kalem bütçenin olumsuz yönü, bütçeleme yaparken geçmiş yılların bütçeleri referans alındığında güncel örgüt ihtiyaçları önemsenmeden hazırlanmasıdır. Kalem bütçe hazırlanırken bütçe programı açıklanır, fakat kalemler açıklanmaz. Bu durum ise verimsiz ve gereksiz materyal alımına neden olabilmektedir. Kalem bütçede önemli olan bütçenin sorunsuz bir biçimde örgütün ihtiyaçlarını karşılamış olmasıdır. Bu nedenle örgüt amaç ve hedefleri göz ardı edilebilmektedir. Kalem bütçeyi verimli kılmak yöneticinin yeteneğine bağlıdır. Yönetici kalem bütçeyi örgüt programına uyarlayarak kullandığında bütçe daha verimli hale gelecektir.

2.5.1.3. Performans Bütçe

Performans bütçe, örgütün sunacağı hizmetin ya da üreteceği ürünün birim fiyatının hesaplanmasıyla işleme başlamaktadır. Bununla birlikte performans bütçede önceden ayrılan bir bütçe karşılığında örgüt birimlerinden belli başarılar beklenmektedir

(Pehlivan, 2016: 88). Performans bütçede örgütün personele ne kadar maaş ödediği veya hangi ürünü ne kadara aldığı değil bu harcamalarla elde edilecek sonuçlar önemlidir. Bu nedenle örgüt birimlerinin bütçe performanslarının ölçülmesinde, sunulan hizmetin değerini belirlemede ve hizmeti karşılaştırmada oldukça yararlıdır (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013: 157-159). Performans bütçenin olumsuz yönleri, her birimin hazırlık aşamasında yaptığı işi ve ürünü tanıtması ve bunun ciddi bir zaman kaybına neden olmasıdır. Bunun yanında diğer bütçe türlerine göre biraz karmaşıktır, hazırlanması ve denetlenmesi sırasında deneyim gerektirmektedir. Ayrıca yürütülen işlemlerin değerinin yalnızca maliyet olarak hesaplanması iş etiği açısından da yanlıştır (Yeşiltaş, 2000: 60-61). Performans bütçenin olumlu yönleri ise, bu bütçenin bir yönetim aracı olması ve örgüt çalışanlarının etkinlilerinin ve verimliliklerinin artırılmasında kullanılmasıdır. Performans bütçe ürün ve hizmetin gideri üzerinde durur. Bu nedenle en az maliyetle en fazla işin yapılması amaçlanır. Bütçeleme sırasında birimlerin yaptıkları işlemler ve hizmetler ele alındığından eğitici bir özelliği de bulunmaktadır.

2.5.1.4. Program Bütçe

Program bütçe, örgüt amaç ve hedeflerinin belirlenerek üstlerin görev ve sorumlulukları çerçevesinde bağlantı kurulması ve programlanmasıyla başlar. Program bütçe hazırlanırken örgüt amaç ve hedefleri, geçmiş faaliyetleri derinlemesine analiz edilir. Daha sonra örgüt faaliyetleri talep edilen bütçe ile birleştirilir. Bununla birlikte yapılacak olan faaliyetler ve bütçe belli bir programa bağlanır ve programın gerçekleşmesi için gereken faaliyetler analiz edilerek araştırılır ve örgüt yapısına en uygun faaliyetlere karar verilir (Yeşiltaş, 2000: 55-58). Program bütçe, elde bulunan sınırlı kaynakların programlar aracılığıyla en yararlı biçimde kullanılmasını amaçlar. Ayrıca harcanan kaynaklarla sunulan hizmetin ya da üretilen ürünün sonuçları ve toplumun bu sonuçlardan ne kadar etkilendiğinin üzerinde durur.

Program bütçeye uyum sağlanması için bazen örgüt yapılarının değiştirilmesinin gerekmesi bu bütçenin olumsuz yönüdür. Bu durum örgüt işleyişinde kaosa neden olabilmektedir. Program bütçe hazırlanması ciddi bir çalışma süreci gerektirir. Bu da vakit israfına neden olmaktadır. Ayrıca program bütçenin hazırlanması, uygulanması ve denetlenmesi sırasında önemli oranda bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum ise bütçeye yönelik eğitim ihtiyacını doğurmaktadır (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013: 188-

204). Program bütçenin olumlu yönleri ise örgütün işleyişinin, amacının ve hedefinin bütçeleme sırasında ortaya konulmasıdır. Bu, örgüt bireyleri için hizmet içi eğitim niteliği taşımaktadır. Program bütçenin hazırlanması, uygulanması ve denetlenmesi sırasında ciddi bir bilgi ihtiyacı ve deneyim gerekmektedir. Bu faaliyete katılan çalışanların tecrübe ve bilgi sahibi olması önemlidir. Ayrıca program bütçe örgütün amaçlarını, hedeflerini, yönetim ve çalışanları ve programları birbirine bağlayarak bütünlük sağlar. Program bütçenin denetimiyle yaşanan sorunun hangi birimden kaynaklandığı kolaylıkla anlaşılmaktadır. Bu ise etkili bir yönetim için önemli bir bilgidir (Yeşiltaş, 2000: 55-59).

2.5.1.5. Sıfır Tabanlı Bütçe

Sıfır tabanlı bütçe sistemi bütçe ihtiyaçlarının sıfırdan başlanarak detaylı bir biçimde incelendiği ve her işlem için ayrı karar gerektirecek biçimde hazırlandığı ve bu işlemlerin önceliklerine göre sıralandığı bir planlama sürecidir. Bu bütçeleme sisteminde örgütün geçmiş dönemlerindeki faaliyetleri önemsenmez. Böylece geçmiş bütçelere bağlılık ortadan kalkar. Her yönetici, birimi için gerekli olan faaliyeti savunarak ve olumlu bir karar oluşturmaya çalışarak, ihtiyaç duyacağı bütçeyi tahsis edebilmektedir. Bu bağlamda yönetici, gerekli olan faaliyet için savunma hazırlarken bir bütün olarak hareket eder ve örgüt planına karşı bir sorumluluk üstlenir (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013: 188-204). Yeşiltaş'a (2000: 62-69) Bu bütçe hazırlanma aşamasında her şeye sıfırdan başlandığı için diğer bir adı sil baştan bütçelemedir. Geçmiş yıllarda bütçe sağlanmış olan faaliyetler öncelik sırasına göre değerlendirilir. Önemini yitirmiş ya da tamamlanmış olan faaliyetler için bütçe ayrılmaz. Ayrıca faaliyetler değerlendirilir belli önceliklere göre bütçe sağlanır.

Sınırlı kaynakların en uygun biçimde kullanılmasının sağlanması, hazırlanma, uygulanma ve denetlenme aşamaları açısından eğitim süreci niteliği taşıması, yaşanan sorunların hızlı tespitinin yapılması, uygulanma sırasında esneklik sağlaması, yönetici ve çalışanların sorumluluk alanlarını belirtmesi, bütçeyi savunma esnasında bilgi alışverişi sağlaması, birimlerin bağlılıklarını tesis ederek birlikte çalışma isteklerini artırması sıfır tabanlı bütçenin olumlu yönleridir. Sıfır tabanı bütçenin olumsuz yönleri ise, her sene sıfırdan hazırlanan bütçenin ve sunumlarının ciddi bir zaman kaybına neden olması, hazırlık, uygulama ve denetim sürecinde bilgi ve deneyim gerektirmesidir (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013: 188-204).

2.5.1.6. Formül Bütçe

Formül bütçe, örgüt giderlerinin nerelere harcanacağının önceden belirlenmesine dayalı bütçe türüdür. Bu bütçede örgüt giderlerinin bütçeleme sırasında standartları belirlenir. Bütçe sağlandıktan sonra harcamalar, hazırlanan formüller çerçevesinde yapılır. Buradaki önemli nokta, örgütün harcamalarının nasıl yapılacağının değil, ne kadar bütçe gerektirdiğinin belirlenmesidir (Nergiz, 1993:19). Farklı kurumlar tarafından kullanılabilmesinin, hazırlanmasının ve uygulanmasının kolay olması, denetlenmesi, karşılaştırılması, savunulması, sapma olasılığının düşüklüğü ve kırtasiye giderlerini azaltması formül bütçenin olumlu yönleridir (Yeşiltaş, 2000: 69-70).

2.5.1.7. Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi

Planlama programlama bütçeleme sistemin, bütçe türlerinden en donanımlı olan program bütçe ve performans bütçenin birleştirilerek kullanılmasıdır. Bu bütçeleme türünde öncelikle amaç veya amaçlar belirlenir. Bu bütçe türü, belirlenen amaçlara ulaşılmasından daha ziyade amaç veya amaçların maliyetine dikkat çeker. Bu noktada planlama programlama bütçeleme sisteminin hazırlanması aşaması, örgüt amaçlarını bilmeyi, başarıya ve ulaşmak için gerekli yolları analiz etmeyi, analiz edilen yollardan zorunlu olanların belirlenmesini ve uygulama sonunda denetlenmesini içermektedir. Bu bütçeleme sistemi denetleme işlevinden daha çok programların işleyişi ve gelir gider dengesini korumaya yöneliktir (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013: 166-187). İlk olarak planlama yapılarak işleme başlanır. Gelecek yıllarda ihtiyaç duyulacak donanım veya yapılması gereken işler belirlenir ve eldeki kaynaklar bu işlemlerden ne kadarını gerçekleştirir sorusuna yanıt aranır. Daha sonra programlama ile işlemlerin nasıl, ne ile ve kim tarafından yapılacağı tespit edilir. Programlama esnasında iyi derecede analizler yapılmalı ve bu analizler etkin alt programlarla desteklenmelidir. Son aşama olan bütçeleme ile işlemlerin gerçekleşmesi sırasında gerekli olan ödeneklerin sağlanması üzerinde durulur. Bu noktada eldeki kaynakların bilinmesi ve kalan işlemler için gerekli kaynakların bütçelemede eksiksiz olarak yapılması işlerin durmaması açısından önemlidir (Altuğ, 2019: 36-38).

Faaliyetlerin programlar aracılığıyla tam anlamıyla yapılmasını sağlaması, programlama ile örgütün gelecek hedefleri ve öncelikleri hakkında fikir sahibi olunması

planlama programlama bütçeleme sisteminin olumlu yönleridir. Bu bütçeleme sistemi ile yapılan tüm işlemler kolaylıkla takip edilebilmekte ve yaşanan sorunlar belirlenebilmektedir. Yapılan işlemlerin ciddi bir zaman ve maddi kaynak gerektirmesi, hazırlanma, uygulanma ve denetlenme aşamasında donanımlı personele ihtiyaç duyulması bu bütçeleme sisteminin olumsuz yönleridir (Yeşiltaş, 2000: 71-72).

2.5.2. Kapital Bütçe

Örgütlerin harcama olarak işletim bütçelerinin çok daha fazlasını ve zaman olarak da bir yıldan daha fazla bir zamanı kapsayan bütçelerdir. Bir bütçenin kapital bütçe olup olmadığı harcama biçimine göre değil harcamanın büyüklüğüne bağlı olarak değişir. Örneğin örgütün ana binasına ek olarak yeni bir binanın inşa edilmesi, örgüt teknolojik aletlerinin yenilenmesi veya yeni bir birimin kurulması kapital bütçe ile yapılmaktadır. Kapital bütçe, yıllık bütçeyle veya yatırım fonlarıyla desteklenir. Kapital bütçe örgütün gelecekte başarmak istediği hedefler içerisinde yer aldığı için önemli bir yön haritasıdır. Kapital bütçe terimi örgütlerin büyüklüğüne göre değişebilmektedir. Uluslararası faaliyet gösteren bir firmanın/ yeni bir birim kurması bu firma için çok büyük bir yük değildir, fakat yerel bir firma için bilgisayar ekipmanı almak bile kapital bütçe niteliği taşıyabilmektedir (Yeşiltaş, 2000: 48-49). Kapital bütçede dikkat edilmesi gereken en önemli nokta harcamaların büyüklüğü nedeniyle yapılacak işlemlerin hataya yer vermeyecek şekilde düzenlenmesidir. Aksi taktirde ciddi bir para ve zaman kaybı olacak bu da örgütü finansal açıdan olumsuz etkileyebilecektir.

2.6. BÜTÇELERİN BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ

Bütçeleme örgüt var oldukça devam eden bir süreçtir. Hazırlanan bütçeler hatalı olabileceğinden uzun süre kullanılması düşünülmez ve değişikliklere uğrar. Bütçe yapmak, geçmiş ödeneklerin nasıl kullanıldığı ve nelerin başarıldığı analiz edilerek yeni tahsislerin üretebileceği sonuçlara ilişkin tahminde bulunma eylemidir. Bu nedenle başarısız olmaları muhtemeldir (Schick, 2002: 8). Hazırlanan bütçelerin başarısız olma nedenleri şunlardır (Haftacı, 2010: 7-8; Thomsett, 1997: 18-19; Egeli ve Özen, 2010: 190).

1. Bütçelemenin acele ile hazırlanmasından ötürü risklerin gözden kaçırılması, bütçenin eksik ve hatalı olarak hazırlanması.
2. Örgütlenme şemasındaki hatalı dizilim. Örgütlenme bir örgütün en önemli bileşenlerindendir. Hatalı örgütlenme ile işlemlerin yapılması, takibi ve denetiminin yanlış kimseler tarafından yapılıyor olması bütçeyi olumsuz etkiler.
3. Örgütün geçmiş faaliyetleri örgüt bütçesi için önemli bir bilgi kaynağıdır. Örgütün geçmiş faaliyetlerine ulaşamayan bütçe hazırlama komisyonu örgüt işleyişi hakkında yeterli bilgi sağlayamadığı için örgüte uygun bir bütçe ortaya koyamayacaktır.
4. Esnek bir bütçenin olmaması. Esnek bütçe, örgütlerin yaşayabileceği olumsuz durumlarda farklı yollar izlenerek sorunların atlatılmasını sağlar. Esnekliğin olmadığı bütçeler yaşanan olumsuzluklara yanıt veremez.
5. Bütçeleme sırasında ciddi bir pazar ve çevre analizi yapılması gerekmektedir. Örgütün pazar ve çevre analizi yaparken yetersiz kalması veya önemsememesi örgütü ve bütçeyi olumsuz etkiler.
6. Örgütün işlemleri sırasında yaşanan olayların yanlış yorumlanması ve gerekli derslerin çıkarılamaması.
7. Gelir ve gider dengesinin kurulamaması. Bütçe uygulanırken işlemlerin tahmin edilemeyecek şekilde ilerlemesi.
8. Deneyimsiz ve bilgi eksikliği olan personelin bütçeleme sırasında etkin rol oynaması. İyi bütçe hazırlamak kadar bütçeyi iyi uygulamak da büyük önem taşımaktadır.
9. Bütçeleme ve uygulama sırasında örgüt kültürünün baskın engelleri.
10. Yönetimin çekimser davranması ve bütçeye gereken desteği vermemesi.
11. Hatanın dışarıda aranması ve kimsenin suçu üstlenmemesi. Bütçeleme ve uygulama sırasında yaşanan olumsuzlukların ilgili kimseler tarafından üstlenmemesi ve diğer birim veya kişileri suçlaması.
12. Değişken ve hareketli piyasa bütçeyi ve bütçe sorumlularını olumsuz etkiler ve başarısız olmalarına neden olur.
13. Örgüt çalışanlarının ya da yöneticilerin savurganlık yapması veya savurganlığı görmezlikten gelmeleri bütçeyi olumsuz etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ VE BÜTÇE YÖNETİMİ

Bu bölümde üniversite kütüphanelerinin tanımı yapılarak, kütüphaneyi oluşturan ana unsurlar incelenmiştir. Ayrıca üniversite kütüphanelerinin amaç ve görevleri, başlıca sorunları vakıf üniversite kütüphaneleri bağlamında ele alınmıştır.

3.1. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANESİ

Sürekli değişen dünya koşullarında ülkeler sahip oldukları ekonomik, sosyal, siyasi, askeri, ticari ve sağlık alanlarında yetişmiş insan gücünü artırmak istemektedir. Bu noktada kalifiye eleman yetiştirmek büyük önem taşımaktadır. Yönetenler ülkeyi bulunduğu konumdan daha ileriye taşımak amacıyla uzman eğiticilerin ders verdiği üniversiteleri inşa etmektedir. Üniversiteler, bulundukları ülkenin ihtiyaç duyduğu bilgili ve yetenekli insan gücünü karşılamak, ülke genelinde kültürel faaliyetleri artırmak ve özgür düşünce yapısına sahip, entelektüel yönü gelişmiş bilgiye ulaşmayı bilen bireyler yetiştirmek amacıyla kurulmaktadır (Alkan, 1997: 233-234).

Üniversiteler ülkelerin gelişmişlik düzeyinde de büyük etki yaratmaktadır. Derslik, laboratuvar, kütüphane vb. öğelerin tamamlanmasıyla eğitim işlevine başlayan üniversitelerde bilgi ve düşünceler korunur, yapılan araştırma ve çalışmalarla yeni keşifler yapılarak gelecek nesillere aktarılır. Böylelikle ülkenin eğitim düzeyi artar ve gelişir (Wilson ve Tauber 1956; akt. Çelik ve Uçak, 1993: 115). Bilgi toplumlarının ortak özelliklerinden biri olan gerekli bilgiye özgürce ve hızlıca ulaşma, güçlü üniversitelerin varlığıyla mümkündür. Ülkelerin gelişimi ve diğer toplumlarla rekabet edebilmesinde en önemli unsurlardan biri de üniversitelerin ortaya koydukları bilimsel eğitim ve çalışmalardır (Bezirci, 2018: 234-235). Günümüzde üniversiteler sosyal ve ekonomik açıdan gelişmenin anahtarı kabul edilmektedir. Bu nedenle gelişmek ve ileri gitmek isteyen ülkeler araştırma-geliştirme faaliyetlerine yoğunluk verme, elde edilen bilgileri ekonomik kaynaklara uygulama ve kazanç elde etme gibi hedefler belirlemektedir (Günay ve Günay, 2017: 156).

Üniversiteler gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerle iki grupta toplanmıştır. Bunlar toplumsal eğitim üniversiteleri ve araştırma-geliştirme üniversiteleridir (Gürüz, 2003: 54). Üniversitelerin belirtilen faaliyetlerin dışında küresel ve bölgesel sorunların çözümü,

bireye duyulan saygıyı sağlama ve yaygınlaştırma, bireylerarası eşitlik ve adalet duygusunun kazandırılması, kültürel farklılıkların öğretilmesi ve korunması gibi sosyal görevleri de bulunmaktadır (Erdem, 42002: 49). Üniversite kütüphanesi, bir üniversite tarafından öğrencilerinin ve akademik personelin bilgi ihtiyacını karşılamak için kurulan, sürdürülen ve yönetilen bir kütüphane veya kütüphaneler grubudur (Pryterch, 2005: 718). Diğer bir tanımda ise kitap ve diğer medya koleksiyonlarını toplayan, koruyan ve kullanıcılara bilgi hizmetleri sunan kütüphanelerdir (Hunt, 2004: 645). Üniversitelerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşması, eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerini yürütmesi kütüphane olmadan neredeyse imkânsızdır. Kütüphaneler bilgi kaynaklarını toplayarak, sınıflandırarak ve depolayarak kullanıma hazır hale getirmektedir. Araştırma faaliyetlerinin yapılabilmesi için çeşitli kaynaklara sahip olunması gerekmektedir. Bu noktada kütüphaneler ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama, sınıflama, depolama ve yararlandırma faaliyetlerini yürütmektedir (Alkan, 1997: 234-235).

Üniversite kütüphanesi, üniversitede gerçekleştirilen araştırma ve çalışmaları mekân ve kaynak desteklemenin yanında değişen ve gelişen bilimi takip ederek bu doğrultuda hazırlanan bilgi kaynaklarını kullanıcılara ulaştırır (Baysal, 1987: 12). Üniversite kütüphanesi, üniversitenin varoluş nedenlerini yerine getirmeleri açsısından önemli görevler üstlenen bir birimdir. Kaliteli bir üniversitenin varlığı, etkin ve verimli bir kütüphaneyle mümkündür. Üniversite kütüphaneleri geçmişte üniversitenin kalbi olarak nitelendirilirken günümüzde ise üniversitenin beyni olarak nitelendirilmektedir (Kurulgan, 2004: 43). Üniversitelerin araştırma yapabilmesi, eğitimi en üst seviyeye çıkarabilmesi ve bunu koruyabilmesi için donanımlı bir kütüphane sahip olması gerekir. Üniversite kütüphanesi üniversitenin belirlediği hedef ve amaçlar doğrultusunda gerekli olan bilgi kaynakları ile birlikte bu kaynaklara kullanıcıların kolay ve hızlı bir biçimde ulaşabilmesini sağlamakla görevlidir (Kayan, 1992: 195).

Üniversite kütüphanesi bağlı olduğu üniversitenin eğitim ve öğretim faaliyetlerini desteklemesinin yanında, üniversite ile birlikte toplumun gelişmesine de önemli katkılar sağlayan kurumdur (Kakırman Yıldız, 2011: 234). Üniversite kütüphanesi, üniversitenin bilgi üretmesine de katkı sağlar. Bilginin birikimle ilerlediği ilkesiyle yola çıkarak daha önce üretilen bilgileri depolar. Depolanan bilgileri tüm kesimlere ulaştırma hedefiyle hareket ederek kaliteli ve verimli bir hizmet sunar. Kütüphane dermesinin nitelikli ve güncel olmasına dikkat eder (Tamdoğan, 2009: 257). Üniversite kütüphanesinin var olma

nedeni kullanıcılara bilgi kaynağı temin etmektir. Bu nedenle üniversite kütüphanesi güncel bilgiyi takip etmelidir. Kullanıcılara ihtiyaç duydukları kaynakları hızlı, doğru ve eksiksiz olarak sunmalıdır (Hatay, 2016: 15).

3.2. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANESİNİN AMAÇ VE HİZMETLERİ

Üniversite kütüphanesinin amacı en genel ifadeyle araştırmacılara gerekli olan bilgi kaynaklarını sağlamaktır. Bununla birlikte ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaların takip edilmesi ve ortaya çıkan yayınların temin edilmesi de üniversite kütüphanelerinin en önemli görevlerindendir. Çelik ve Uçak'a (1993: 115-116) göre üniversite kütüphanelerinin diğer amaçları ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Üniversitede görevli akademik ve idari personel ile öğrencilerin ihtiyaç duyduğu bilgi kaynaklarını sağlamak,
- İhtiyaç duyulan kaynakların daha verimli ve etkin biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla danışma, ödünç verme ve yönlendirme hizmetlerini gerçekleştirmek,
- Kullanıcıların araştırma, okuma ve çalışma yapabilmesi için gerekli olan mekânı sağlamak,
- Kullanıcıların araştırma ve çalışmalarının dışında kalan boş zamanlarının değerlendirilmesine katkı sağlamak,
- Kütüphane kullanımını artırmak amacıyla toplantılar, eğitimler, kampanyalar vs. gibi etkinlikler düzenlemek,
- Kullanıcıların kaynak ve bilgi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla diğer kütüphanelerle iş birliği yapmak ve geliştirmek,
- Üniversitenin kendi yayınladığı süreli yayınların, kitapların ve elektronik kaynakların arşivini oluşturmak ve korumak,
- Kütüphane dermesinin güncelliğini korumak amacıyla araştırmalar yapmak ve çalışmalar gerçekleştirmek,
- Üniversite personel ve öğrencilerinin kişisel gelişimlerine katkı sağlamak,
- Çeşitli etkinlikler düzenleyerek kütüphane kullanım kültürünün oluşmasına yardımcı olmak,

- Basımı bitmiş olan veya tarihi değer taşıyan nadir eserlerin korunması amacıyla satın alınması ve korunarak gelecek nesillere aktarılmasına yönelik çalışmalar yapmak,
- Yurt içi ve yurt dışı kurumlarla iş birliği yapılarak bilgi hizmetlerinin gelişmesine yönelik ortak çalışmalar yapmak.

Kütüphane kurumu farklı birimlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Kütüphanedeki görevler, teknik görevler, kullanıcı görevleri ve yönetsel görevler olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır. Kütüphane üstelendiği tüm faaliyetleri istenilen şekilde yürütebilmek için üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir. Kütüphanenin üstlendiği hizmetler ve görevler şu şekildedir (Yılmaz, 2002; Kurulgan ve İspir 2009; Hatay, 2016);

1. Teknik Hizmetler

a. Sağlama ve derme geliştirme hizmeti

b. Kataloglama ve basılı bilgi kaynaklarının rafa yerleştirilmesi hizmeti

2. Kullanıcı Hizmetleri

a. Ödünç verme/iade alma hizmeti

b. Danışma hizmeti

c. Kütüphaneler arası iş birliği hizmeti

3. Yönetsel Hizmetler

a. Planlama

b. Örgütleme

c. Yürütme

d. Koordinasyon

e. Denetleme

f. Karar verme

g. Bütçeleme

h. Personel

i. Düzenleme

J. Değerlendirme

k. İletişim

l. Temsil etme

3.2.1. Teknik Hizmetler

Teknik hizmetler genellikle kütüphanecilerin faaliyetlerde ve uygulamalarda kütüphanecilik teknikleri ile ilgili bilgilerini kullandığı iş ve işlemlerdir. Teknik hizmetler çerçevesinde yapılacak işlerde konu uzmanlığı ve eğitimi şarttır. Bu hizmetler sağlama ve derme geliştirme ile kataloglama ve basılı bilgi kaynaklarının raflara yerleştirilmesini içermektedir.

3.2.1.1. Sağlama ve Derme Geliştirme Hizmeti

Kütüphanelerin türü ne olursa olsun her kütüphane sahip olduğu dermeyi sağlama yoluyla oluşturmaktadır. Sağlama türleri satın alma, bağış, derleme ve değişimdir (Kurulgan, 2004: 58). Üniversite kütüphanesinde satın alma yoluyla sağlama yapılmadan önce öğrencilerden, akademik ve idari personelden yayın talepleri toplanır. Bununla birlikte kütüphane ayıklama politikasıyla uyumlu olacak şekilde dermede zarar gören ve kaybolan kaynaklar tespit edilir. Ayrıca kütüphane istatistiklerine bakılarak kullanıcıların en çok kullandığı ve aradığı kaynaklar da belirlenerek listelenir. İstekler içerisinde dermeye uygun olmayan ve yasaklı olan kaynaklar ayıklanır. Doğrudan temin ya da ihale yoluyla kaynaklar satın alınır.

Bağış yoluyla sağlama, özel ya da tüzel kişilerin herhangi bir karşılık beklemeksizin kütüphaneye basılı veya elektronik kaynağın yanında, para veya cihaz sağlamasıdır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken kütüphanenin bağış politikasına uygun bağışların kabul edilmesidir. Dermeye uygun olmayan ve kabul edilmeyen bağışların nedenleri bağışçıya anlatılmalı, bağışlar başka bir kütüphaneye yönlendirilmeli, bağış yapan kişi ya da kurumlar küstürülmemelidir (Yeşiltaş, 2000: 31).

Değişim ise, üniversite kütüphanesinde fazladan bulunan bilgi kaynaklarının başka kütüphanelerle iletişime geçilerek karşılıklı olarak kaynak sağlaması yapılmasıdır. Bu noktada kütüphanecinin görevi, kullanıcıların isteklerini düzenli bir şekilde raporlandırıp bu kaynakların hangi kütüphanede fazladan olduğunu araştırarak o kurumlarla iletişime geçmesidir. Kültürün oluşabilmesi için toplumların sahip oldukları bilgi ve deneyimlerin gelecek nesillere aktarılması ve birikmesi gerekmektedir. Aktarılan bilgi ve deneyimler gelecek nesillere ışık tutarak yeni buluşlara imkân sağlamıştır. Ülkemizde üretilen basılı ve elektronik bilgi kaynakları kültürün bir parçası olduğu gibi bir bilgi birikimi de

oluşturmaktadır. Bu bilgi kaynaklarının korunması ve gelecek nesillere ulaştırılması bir görevdir (Önal, 2005: 193-210).

Derleme, bir ülkede basılan ya da çoğaltılan eserlerin yasaya uygun olarak belli kütüphanelere zorunlu olarak bağışlanmasıdır. Üretilen eserler toplumsal hafızayı ve edebi kültürü oluşturmaktadır. Bu nedenle gelecek nesillere aktarılabilmesi için yasayla desteklenerek süreklilik kazanması sağlanmıştır (Polat, 1999: 11). Türkiye'de de bu nedenle derme kütüphaneleri oluşturmuştur. Derleme kütüphaneleri şunlardır;

- Milli Kütüphane Başkanlığı,
- Türkiye Büyük Millet Meclisi Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Başkanlığı,
- İstanbul Beyazıt Devlet Kütüphanesi,
- İzmir Milli Kütüphane Vakfı Kütüphanesi,
- İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
- Cumhurbaşkanlığı Kütüphanesidir (Değişik ibare: RG-3/6/2017-30085) (Çoğaltılmış Fikir ve Sanat, 2012)

Çoğaltılmış Fikir ve Sanat Eserlerini Derleme Kanunu'nda (2012) derleme kütüphanelerinin görevleri şu şekilde belirtilmiştir.

- Derleme Müdürlüğü ve derleme birimlerince teslim edilen derleme nüshalarını derleme programı üzerindeki çevrimiçi listelerinden kontrol etmek ve gerekli işlemleri 30 gün içinde tamamlamak.
- Derleme nüshalarının arşivlenmesi, korunması ve hizmete sunulmasında ilgili kurum ve kuruluşlarla, ulusal ve uluslararası standartların oluşturulmasına yönelik çalışmaları yapmak.
- Derlenen materyalin, teslim tarihinden sonra en geç dokuz ay içerisinde hizmete sunulmasını sağlamak.
- Derleme Kanunu'nda verilen görevleri, hak ihlallerini önleyici etkin ve yeterli koruma önlemlerini alarak eksiksiz yerine getirmek.

3.2.1.2. Kataloglama ve Basılı Bilgi Kaynaklarının Rafa Yerleştirilmesi Hizmeti

Kataloglama, kütüphane dermesine katılan materyalin tanıtıcı özelliklerinin kütüphane tarafından daha önceden belirlenen kurallara göre kayıt altına alınmasıdır. Kataloglama, kullanıcıların aradıkları materyale daha hızlı ve doğru bir biçimde

ulaşmasını sağlamaktadır (Bayter, 2009: 134-135). Kataloglamanın ilk ortaya çıktığı günden itibaren asıl amacı kütüphanenin sahip olduğu materyallerin kaydını tutmaktır (Atıl Yörü, 2008: 82-83). İlerleyen zamanla birlikte kataloglamanın amacı da değişime uğramıştır. Bitri ve Keseroğlu'na (2015: 129-132) göre kataloglamanın amaçları şu şekildedir;

- Kullanıcıların materyallere kolay ve hızlı bir biçimde ulaşmasını sağlamak,
- Kütüphanede bulunan materyalleri kayıt altına almak ve yönetimini kolaylaştırmak,
- Konu, yazar, basım yeri vb. gibi özellikleri aynı olan materyalleri birbirinden ayırt etmek,
- Materyali ortaya koyan kişi ya da temsil edenleri belirtmek,
- Aynı özelliğe sahip materyalleri bir arada tutarak kullanıcıların daha fazla materyale ulaşmasını sağlamak.

Kataloglama işlemi sırasında belirlenen sınıflama sistemine uygun olarak kaynağın tarihi, sayfa sayısı, basım tarihi, yayınevi, yayın yeri, konu başlıkları, kısa özeti vb. gibi niteleyici bilgiler sisteme işlenmektedir. Daha sonrasında kitap sırtına yapıştırılan yer numarası kaynağın kolay bulunmasını sağlar. Sözü edilen işlem teknik bilgi gerektirdiğinden kütüphaneciler tarafından yapılmalıdır. Sağlanan ve kataloğu yapılan kaynaklar sonrasında raflara yerleştirilir. Çeşitli sağlama yollarıyla kütüphaneye kazandırılan bilgi kaynaklarına kullanıcı ve personelin hızlı ulaşabilmesi ve dermede denetimin sağlanabilmesi için kataloglama işleminin yapılması ve kaynakların raflarda sistematik olarak sıralanması gerekmektedir. LC (Library of Congress) Sınıflama Sistemi ya da Dewey Onlu Sınıflama Sistemi ya da farklı bir sınıflama sistemi kullanılarak oluşturulan yerleştirme düzeni kaynakların yönetimi ve erişimi için son derece gereklidir. Kataloglama aynı konuda yayınların bütünlük oluşturarak bir arada bulunmasını sağlar. Kullanıcılar araştırdıkları konuda farklı yayınları da görerek daha kapsamlı çalışmalar yapabilecektir (Yılmaz, 2002: 145-147).

1961 yılında Paris'te IFLA[1] (International Federation of Library Associations and Institutions) UNESCO'nun öncülüğünde kataloglama ilkeleri üzerine toplantı düzenlemiştir. Toplantıya 52 ülke katılmış olup bu toplantıda bilgisayarın kütüphane

1 Uluslararası Kütüphane Dernekleri ve Kurumları Federasyonu

işlerine olan uyumu konuşulmuş ve bilgisayarın kütüphanelerde de kullanılabileceği anlaşılmıştır. Bu alanda MARC[2] (Machine-Readable Cataloging) projesi başarılı bir şekilde geliştirilmiştir. MARC katalogları makineyle ve gözle okuma imkânı sağlamaktadır. MARC'ın kütüphanelere dahil olmasıyla kütüphanecilik alanında büyük bir adım atılmıştır. Hemen sonrasında MARC'ta kullanılabilecek kriterleri belirlemek amacıyla Evrensel Bibliyografik Denetleme programı kabul edilmiştir. Bu programın amacı ülkelerin kayıtlarını belli bir standarta uyarak yapmasını sağlamaktır. MARC ile birlikte kataloglar daha kolay ve hızlı bir biçimde yapılmaya ve yönetilmeye başlanmıştır. Zaman ve personel tasarrufu sağlayan sistem kütüphanecilik adına büyük bir ilerlemedir (Bayter, 2009: 135-136).

3.2.2. Kullanıcı Hizmetleri

Kullanıcı hizmetleri, bilgi kaynaklarının kullanıcılara ulaştırılmasını, kullanıcıların kütüphane ve hizmetleri hakkında bilgilendirilmesini içeren iş ve işlemlerdir. Kullanıcıların kütüphaneden en etkili biçimde yararlanabilmesi için gerekli çalışmalar ve iyileştirmeler de kullanıcı hizmetleri içerisinde yer almaktadır. Kullanıcıların bilgi kaynağına ulaşabilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi, tarayıcıların hazırlanması, ödünç ve iade işlemlerinin sorunsuz yürütülebilmesi için gereken çalışmaların tümü kullanıcı hizmetleri içerisinde yer alır (Kakırman Yıldız, 2011: 233-239).

Bununla birlikte kullanıcı hizmetleri bağlamında kullanıcılara bilgi kaynaklarına ulaşma ve kaynakların kullanımı hakkında danışma hizmetinin verilmesi, bilgiye ve bilgi kaynağına ulaşma ve bunların kullanımı konusunda da rehberlik edilmektedir. Değişen ve gelişen teknolojilerle birlikte kütüphane hizmetleri ve bu hizmetlerden yararlanan kullanıcıların da bilgi arama davranışları değişime uğramıştır. Kütüphaneciler, yaşanan bu değişimi fırsata dönüştürebileceğini düşünmektedir (Brindley, 2006: 486). Kütüphanelerin değişimlere uyum sağlayabilmesi, değişimleri mevcut sistemlerine uyarlayabilmesi kütüphaneni kurumsal yapısıyla yakından ilgilidir (Winston ve Quinn, 2005: 367). Kullanıcı hizmetleri de bu değişimden etkilenmektedir. İnternet bilgi hizmetlerinin sunuş biçimini etkilediği gibi, teknoloji tabanlı yeni kaynakların ortaya çıkmasına da zemin hazırlamıştır. Elektronik kaynaklar bu gelişmeye en iyi örnektir.

2 Makine ile okunabilir kataloglama

Elektronik kaynaklarla birlikte kullanıcıların uzaktan erişimle bilgi ihtiyaçları ve bununla ilgili olarak çevrimiçi danışma hizmeti verilmeye başlanmıştır (Yükseköğretim Kurulu, 2014)

3.2.2.1. Ödünç ve İade Verme Hizmeti

Ödünç ve iade verme, kütüphane dermesinde bulunan bilgi kaynaklarının kullanıcılar tarafından talep edilmesiyle birlikte bu kaynakların kütüphaneci tarafından kullanıcılara tahsis edilmesi işlemleridir. Ayrıca istenilen bilgi kaynağının rezerve edilmesi, kütüphanede bulunan materyallerin sayımı, kütüphane materyallerinin tanıtımı ve kullandırılması, kullanıcı istatistikleri tutulması, kullanıcı memnuniyet anketleri yapılması de bu hizmet içerisinde tutulmaktadır. Üniversite kütüphanelerinde akademik ve idari personel ile öğrencilerin kimlik bilgileriyle üye kayıtları oluşturulur. Böylece iade süresi geçmesi durumunda ya da rezerve edilen bilgi kaynağının kütüphaneye ulaşması durumunda kullanıcılarla iletişim sağlanır. Bilgi kaynakları kullanıcılara belli bir zaman dilimi için ödünç verilir (Yılmaz, 2002: 148-149). Ödünç ve iade işlemleri günümüzde güncel teknolojik cihazların varlığıyla hızlı ve yanlışsız yapılmaktadır. Özellikle RFID[3] sisteminin kütüphane işlemlerine uyumlaştırılmasıyla birlikte ödünç ve iade hizmetleri hızlı, yanlışsız ve düzenli olarak sunulmaktadır.

3.2.2.2. Danışma Hizmetleri

Danışma, kütüphanenin en önemli birimlerinden biridir. Kullanıcıların bilgi hizmetleri ve kaynakları ile ilgili tüm istekleri ve sorunları bu birim tarafından çözülmektedir. Danışma biriminde görevli personelin kütüphanenin sahip olduğu derme ve sunduğu bilgi hizmetleri hakkındaki tüm soruların cevabını verecek donanıma ve eğitime sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte kullanıcıların bilgi hizmeti ve kaynağı ile ilgili olarak yaşadıkları sorunları giderilmelidir. Danışma biriminin diğer bir görevi ise kullanıcı eğitimidir. Bu bağlamda kullanıcıların derme veya genel kurallar hakkında bilgilendirilmesi önemlidir. Kütüphaneyi tanıtan ve rehberlik eden danışma hizmetleri kütüphanenin dışarıya açılan kapısıdır (Yükseköğretim Kurulu, 2014). Danışma kütüphanecileri kütüphane kaynaklarının tanıtımı, kaynakların verimli

[3] Radyo frekansıyla tanımlama (Radio Frequency Identification)

kullanımı ve kullanıcı eğitimi gibi farklı alanlarda da hizmet sunmaktadır. Etkin danışma hizmeti için kütüphaneciler kullanıcı isteklerini analiz etmeli, değişen kaynak çeşitlerine uyum sağlayarak yönetebilmeli ve ortaya çıkan kullanıcı eğitim ihtiyaçlarını giderebilmelidir (Uçak, 2004: 409-414).

Ülkemizde danışma hizmetleri elektronik ortamdan da yürütülmektedir. Bu durumun kütüphane personelinin ve kullanıcıların işlerini kolaylaştırdığı açıktır. Yalnız bu noktada araştırılması gereken, kullanıcıların istekleri tam anlamıyla karşılanmakta mıdır? Bu noktada kütüphaneye yöneltilen soruların anlaşılması önemlidir. Bu nedenle kütüphaneler, kullanıcı sorularını ve cevaplarını kaydeden bir platform oluşturulabilir. Böylelikle hem soru arşivi oluşacak ve verilen cevaplar standartlaşacak hem de verilen hizmetin hızı ve niteliği artacaktır (Uçak, 2003: 103-121).

Yılmaz'a (2012: 223-224) göre danışma hizmetleri;

1. Eş zamanlı olmayan danışma hizmetleri;

a. E-posta hizmeti: Bu hizmet kullanıcı ile kütüphaneci arasında çevrimiçi bir bağ kurulmasını sağlar. Kullanıcı isteğini kütüphaneye e-posta ile iletir. Kütüphanede ilgili birime yönlendirilen e-posta yanıtlanır ve kullanıcının ihtiyaç duyduğu bilgi sağlanmış olur.

b. Web form hizmeti: Bu hizmet, kullanıcının sormak istediği soruyu ya da ihtiyaç duyduğu bilgiyi kütüphane web sitelerinde hazır olarak bulundurulan formlara doldurarak kütüphaneye iletmesidir.

c. A'ya sor hizmeti: Ask A olarak da bilinen A'ya sor hizmeti, kullanıcının bir uzmana ya da kütüphaneciye bireysel olarak çevrimiçi soru sorabilen ve kaynak gösterilebilen bir hizmettir. Uzmanlar kullanıcıların daha önce hangi yolları izlediğini, ne tür sorunlar yaşadığını öğrenebilecekleri formlar hazırlar ve gerçek sorunun ne olduğu anlamak için zaman kaybını önlerler.

2. Eş zamanlı danışma hizmetleri;

a. Metin tabanlı görüşme ve soru sorma hizmeti: Bu hizmette kullanıcılar kütüphanecilere internet üzerinden anında sohbet edebildikleri ve soru sorabildikleri yazılımlar aracılığıyla yürütülen bir hizmettir.

b. *Video konferans hizmeti:* Bu hizmet kullanıcıların görsel ve işitsel ögeleri içeren yazılımlarla kütüphaneciyle bilgi alışverişi yapabildikleri ve soru sorabildikleri bir hizmettir.
c. *Dijital referans robotları aracılığıyla hizmet:* Bu hizmet kullanıcıların ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayabilen ve sorduğu sorulara cevap verebilen bir yapay zekâ aracılığıyla danışma hizmeti verilmesidir.

3. İş birliği ile oluşturulan dijital danışma hizmetleri

Kütüphanelerin video konferans, e-posta ya da web formları kullanarak kendi aralarında iş birliği yapmasıdır. Kullanıcının sormuş olduğu soruya en kısa zamanda cevap verebilecek kütüphanenin kullanıcıya geri dönüş yapmasını sağlamaktadır. Böylelikle zaman, maliyet ve emek tasarrufu yapılmaktadır.

4. Kaynak tavsiye hizmeti

Kullanıcıların kültürüne, düşüncelerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine ve cinsiyetlerine göre kütüphanenin hangi bölümünden yararlanabileceğini ve ne tür kaynakları kullanabileceğini tavsiye etmesi hizmetidir. Danışma hizmetlerinde sorumlu kütüphanecinin tavsiye hizmeti verebilmesi ve kullanıcıları yönlendirebilmesi için tüm kaynaklara hâkim olması gerekmektedir.

5. Kütüphane hizmetlerinin ve kaynakların tanımı hizmeti

Kütüphaneler sahip oldukları kaynakları ve sunmuş oldukları hizmetleri kullanıcılara tanıtmalıdır. Değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte kütüphane hizmetleri de değişmektedir. Kütüphaneler yalnızca basılı kaynaklardan ibaretken şu an veri tabanları, e-kitaplar da kütüphane dermesine eklenmiştir. Kullanıcılar, dermeye yeni eklenen kaynakların kullanılmasıyla ilgili eğitimler verilmeli ve kullanıcılar yönlendirilmelidir. Bu nedenle kullanıcılar sürekli olarak duyurularla bilgilendirilmeli, tanıtımlar hazırlanmalı ve verilen hizmetler tanıtılmalıdır (Yılmaz, 2002: 148-149).

3.2.2.3. Kütüphaneler Arası İş Birliği Sistemi ve Elektronik Belge Yönetimi

Üniversite kütüphaneleri kendi dermelerinde bulunmayan kitap, süreli yayın, makale, tez vb. gibi kaynakları kullanıcıların talebiyle diğer üniversite kütüphanelerinden

KİTS[4] yoluyla sağlamaktadır. Kullanıcı talep ettiği kaynağın hangi üniversite kütüphanesinde mevcut olduğunu tespit ettikten sonra gerekli bilgileri Belge Talep Formuna doldurmalıdır. Sonrasında görevli olan personele iletmelidir. Sorumlu olan personel doldurulan formu kaynağın mevcut olduğu üniversiteye ulaştırarak kaynağı talep etmektedir. Talep edilen kaynağın yer aldığı üniversite kütüphanesinde bu işlemlerden sorumlu olan personel kaynağı tarayarak, fotokopisini çekerek ya da doğrudan kaynağı, talep eden üniversiteye kargo ile ulaştırmaktadır. Ödünç alınan kaynağın kargo ücretini kaynağı talep eden kullanıcı karşılamaktadır. Belli bir süre için ödünç verilen kaynağın tüm sorumluluğu kullanıcıya ait olduğundan sorumlu personel tarafından bu konuda uyarılmalıdır (Atıl Yörü, 2008: 82-106).

Elektronik belge yönetimi de üniversiteler arası iş birliği sisteminde olduğu gibi öncelikle kullanıcıların kaynak talep belgelerini doldurması gerekmektedir. Sistemi yalnızca kurumda bulunan ilgili personel kullanabilmektedir. Kullanıcılar ilgi personele ihtiyaç duydukları kaynağın bilgilerini iletirler. İlgili personel TÜBESS[5] üzerinde kaynak bilgilerini sisteme işler. Kaynak Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi tarafından ya da istenilen üniversite tarafından sağlanır. TÜBESS üzerinden belge sağlamak ya da talep etmek isteyen kurumların üye olmaları gerekmektedir. Burada üzerinde durulması gereken nokta, sağlanan bazı belgelerin telif hakları nedeniyle kullanıcıya tam metin olarak verilmemesidir. Bununla birlikte kullanıcı belgenin kullanılması ile ilgili bilgilendirilmelidir (TÜBESS nedir?, 2023).

ANKOS (Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu) ise Türkiye'de bulunan üniversite kütüphanelerinin çeşitli sağlayıcılara karşı birlikte hareket ederek pazarlık gücünü artırmayı, çeşitli eğitimler ve toplantılar düzenleyerek kütüphanecilik alanında yeni adımlar atmayı amaçlamaktadır. Nitekim ANKOS "*üniversite ve araştırma kütüphanelerinin en uygun fiyatla, en fazla e-bilgi kaynağına erişimlerini sağlamak, ölçek ekonomisi çerçevesinde bu ürünlere yapılan yatırımı paylaşmak, Türkiye'deki akademisyen ve öğrencilerin küresel bilgi ağına en üst düzeyde erişimlerini gerçekleştirerek, eğitim ve araştırmaya kütüphanelerin desteğini arttırmak için ortak çalışmalar yürütmektir*" (ANKOS, 2023).

[4] Kütüphaneler arası İş birliği Takip Sistemi
[5] Türkiye Belge Sağlama ve Ödünç Verme Sistemi

3.2.3. Yönetsel Görevler

Yönetsel görevler, yönetsel işlevler çerçevesinde kütüphaneyi oluşturan tüm birimlerin uyum içerisinde işlemesini ve faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan görevleri içermektedir. Yönetsel işlemlerin yerine getirilmesi noktasında önemli olan şey, yönetsel bilgi ve becerilere sahip olmanın yanı sıra kütüphane işlemleri hakkında da geniş bilgi ve tecrübeye sahip olunmasıdır. Bu görevler yönetim işlevleri bağlamında yürütülür. Söz konusu işlevler şunlardır;

- Planlama
- Örgütleme (Organizasyon)
- Yürütme
- Koordinasyon (Eşgüdümleme)
- Denetleme (Kontrol)
- Karar verme
- Bütçeleme (Finansman)
- Personel (İnsan Kaynakları)
- Düzenleme
- Değerlendirme
- İletişim (Haberleşme)
- Temsil etme

3.2.3.1. Planlama

Kütüphanede faaliyetlere yönelik yapılan planlama, kütüphane hizmetlerinin ne zaman, kim tarafından, nasıl ve hangi maliyetle yapılacağının önceden belirlenmesidir. Planlama, görev paylaşımı, yapılan işlerin tanımlanması ve sorunsuz ilerlemeleri için önemlidir. Günümüz yoğun iş şartlarında planlama bir ihtiyaçtır. Zaman, nakit ve iş gücü tasarrufu sağlamak etkili bir planlama ile mümkündür. Üniversite kütüphanelerinde planlama öncelikle amaçların belirlenmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin dermede bulunan bilgi kaynağını ya da üye sayısını yüzde on artırma hedefine ulaşmak için mevcut durumun incelemesi ve analizi yapılır. Üniversitenin personel ve öğrenci sayısı ile fakültelerin kütüphaneye uzaklığını belirlemek, kütüphaneye kayıtlı olmayan öğrencilerin nedenlerini tespit etmek veya yeni çıkan yayınlarla birlikte kullanıcıların

istediği bilgi kaynaklarını listeleyerek incelemek durum analizine örnek verilebilir. Durum analizi çerçevesinde alternatifler üretilir ve aralarından kütüphane işleyişine en uygun olanı seçilir. Seçilen uygulama bir süre sonra denetlenir ve sapmalar tespit edilir. Böylelikle analiz sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek planlamada kullanılabilir (Akşit, 2010: 94).

Diğer örgütlerde olduğu gibi üniversite kütüphanelerinde de gelecekte yapılacak çalışmalar için planlamaya gereksinim duyulmaktadır. Planlama sonucu ortaya konulan çalışmalar, örgütün gelecekte nereye varması gerektiği hakkında örgüte ve çalışanlara yol gösterir. Esasen planlama örgütler için gelecek açısından yol haritalarıdır. Bu yüzden planlama örgütler için en önemli yönetsel işlevlerden biridir. Örgütler çalışmalarına yönelik olarak kısa, orta ve uzun vadeli planlar hazırlarlar.

3.2.3.2. Örgütleme (Organizasyon)

Örgütleme planlamadan sonra yürütme görevleri içerisinde en önemli aşama ve işlevlerdendir. Planlama ile belirlenen iş ve işlemlere yönelik olarak yapılacak çalışmaların yürütülebilmesi için örgütleme işlevi çerçevesinde çalışanlar görevlendirilir. Liyakat dikkate alınarak ortaya konulan örgütleme, yapılan planlamanın eksiksiz işlemesi ve sapmaya uğramadan sonuçlanması için gereklidir. Örneğin iletişim yönü güçlü bir kütüphanecinin danışma hizmetlerinde bulunması yerinde bir görevlendirmedir. Bunun yanında kütüphanecilik eğitimi almamış ve deneyimi olmayan bir personelin teknik hizmetler biriminde çalıştırılması kütüphane için büyük sorunlar oluşturacaktır (Uygur, 2016: 86-90).

Bireyler farklı yeteneklere ve özelliklere sahip olduğu için her işte uzmanlaşma ve her işi yapabilme yetisine sahip değildir. İnsan doğasının bu özelliği toplu halde hareket ederek herkesin yeteneğine göre uzmanlık alanı olmasını zorunlu kılmıştır. (Tortop vd., 2017: 105-106). Örgütleme kimin hangi görevi yapacağını ve görevleri de tanımladığından kütüphanede karmaşanın önüne geçilmiş olacaktır. Örgütleme ile belirlenen ast üst ilişkileri, çalışanların uyumlu bir biçimde görevlerini yerine getirmesini sağlar. Yapılan örgütlenme ile mesleklerde uzmanlaşma, görev ve sorumluluk bilinci ortaya çıkacaktır. Bir örgütte uzmanlığa göre görev dağılımı yapılması ve organize olabilme yeteneği örgütü başarıya ulaştırır (Parlak, 2016: 91). Örgütleme, örgütün sahip

olduğu kaynakların amaç ve hedeflere erişmek için yapılacak olan işlere en yetenekli çalışanları görevlendirme sürecidir (Güney, 2007: 76). Örgüt çalışmaları sürerken tüm çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmesi zorunluluktur. Kim hangi işi yapacak, kim yardımcı olacak, kim malzeme sağlayacak ve kim denetleyecek örgütleme ile belirlenmektedir (Şimşek, 1998: 136-137). Örgütleme, sadece insan kaynaklarının amaçlar çerçevesinde organize edilmesini içermez. Bununla birlikte faaliyetlerde kullanılacak fiziksel kaynakların da ekin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlama da örgütleme işlevi ile ortaya konan bir çalışmadır.

3.2.3.3. Yürütme

Planlama ile belirlenen faaliyetlerin örgütleme işlevi doğrultusunda görevlendirilen çalışanlarca uyumlu bir biçimde yürütülebilmesi için yönetici tarafından kararların alınması gerekir. Bu noktada önemli olan yöneticinin kütüphane hizmetlerini ve çalışanlarını yakından tanımasıdır. Çalışanların güdülenmesi ve işe uyum sağlayabilmeleri için yeteneklerinin ve yapılan işin inceliklerinin bilinmesi ve aradaki bağın iletişim yeteneğiyle sağlanması gereklidir. Yürütme görevinde öne çıkan iki önemli unsur, yönetici ve aldığı kararlardır. Yetenekli ve çalışanlarını iyi tanıyan bir yöneticinin aldığı mantıklı ve yerinde kararlar, yürütmenin sağlıklı ilerlemesini sağlayacaktır (Ünsalan ve Şimşeker, 2012: 141-142).

Yürütme, yöneticinin kararlarıyla harekete geçmektedir. Yürütme yapılırken bütçelemede, planlamada, koordinasyonda, örgütlemede ve diğer yönetsel işlevlerde yapılan hatalar ya da gözden kaçırılan noktalar ortaya çıkacaktır (Aşkun ve Tokat, 2010: 35-36). Etkili bir yürütme örgüt tarafından belirlenen kurallara ve planlara uyarak yapılmaktadır. Yürütme, örgüt içerisindeki tüm çalışanların ast üst ilişkilerine dikkat ederek verilen emirleri yerine getirmesi, üzerine tanımlı olan görev ve sorumluluklarını eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmesini de kapsamaktadır. Bu noktada yönetici personel ilişkisi önem arz etmektedir (Can, Azizoğlu, ve Aydın, 2011: 09-111). Yürütme, örgüt çalışanlarını yalnızca yeteneklerine göre örgütlemek değil, çalışanları uyumlu ve verimli bir şekilde çalışmaya motive ederek daha etkili bir çalışma ortamı tesis etme çabasıdır (Şimşek ve Çelik, 2017: 60).

3.2.3.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Koordinasyon (Eşgüdümleme) kütüphanede yürütülen faaliyetlerin bir bütün olarak yapılabilmesi için kataloglama, ödünç verme, iade alma, sağlama vs. gibi çalışmaların ve bu çalışmaların yapıldığı birimlerin bir araya getirilmesi ve uyumlu bir biçimde çalıştırılmasıdır. Kütüphane faaliyetleri esasında karmaşık bir yapıya sahip değildir. Fakat kütüphane birimlerinin birbiriyle olan bağlantısının tesis edilmesi, korunması ve sürdürülmesi yani koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Kütüphane yönetiminin koordinasyonla ilgili en önemli görevi çalışanları birlikte çalışmaya teşvik etmesi ve birlikte çalışmayı sevdirmesidir.

Koordinasyon, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla örgütü oluşturan birimlerin ve kişilerin örgüt kurallarına uyarak iş birliği yaparak çalışmasıdır. Koordinasyondaki hedef bir bütün olarak belli bir amaç için çalışmaktır (Öztekin, 2005: 178). Koordinasyon insanların yeteneklerini, çalışmalarını belli amaçlara ulaşmak amacıyla birleştirerek bir bütün oluşturması anlamına gelmektedir (Aşkun ve Tokat, 2010: 47). Etkili bir koordinasyonun sağlanabilmesi için örgüt kültürünün koordinasyonu desteklemesi, ayrıca örgüt içi ve dışı iletişimin eksiksiz bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.

3.2.3.5. Denetleme (Kontrol)

Üniversite kütüphanelerinde yürütülen faaliyetler her zaman planlamada belirtildiği gibi ilerlememektedir. Bu nedenle denetleme işlevi her örgüt de olduğu gibi üniversite kütüphaneleri için de son derece önemlidir. Denetleme işlevi yapılan planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyonun nasıl çalıştığını tespit için de gereklidir. Uygulama sırasında ortaya çıkan sapmaların belirlenmesi, önlenmesi ve gerekli düzenlemelerin ve düzeltmelerin ortaya konulması amacıyla denetlemenin yapılması gereklidir (Yeşiltaş, 2000: 25).

Denetim, örgütün yürüttüğü işler sonucunda ortaya çıkan sonuçların önceden örgüt tarafından hazırlanan planlar doğrultusunda standartlara göre değerlendirilmesi ve sonuçların amaç ve hedeflere uygunluğunun değerlendirilmesi sürecidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 307). Örgütün planlama sürecinde belirlemiş olduğu hedef ve amaçların hangi

oranda gerçekleşip gerçekleştirilmediği eğer gerçekleşmemişse nedenlerinin neler olduğunun araştırılmasına denetim denilmektedir (Öztekin, 2005: 196).

Denetleme amacıyla öncelikle kütüphane hizmetlerinin karşılaştırılabileceği standartların belirlenmesi gerekmektedir. Denetim, örneğin bir yıl önce kaç adet kitap sağlandığı, gerekli işlemlerden sonra kullanıma sunulduğu ya da geçen sene kaç adet ödünç verildiğine veya iade alındığına yönelik işlemlerin gerçekleştirildiği sorusunun yanıtına standart belirleme noktasında yardımcı olacaktır. Sonrasında ise mevcut durum değerlendirilerek ve belirlenen standartlarla karşılaştırılmalar yapılarak bir sonuca ulaşılmaktadır. Yapılan karşılaştırma ile ortaya çıkan veri değerlendirilir. Denetleme sonrasında ortaya çıkan sorunlar incelenir ve çözüm yolları aranır. Denetleme yapan yöneticinin kütüphane hizmetleri hakkında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekmektedir. Bunun yanında yapılan denetlemenin sonuçlarının güvenilir olması için yöneticinin veya sorunlu kişi ya da kişilerin olaylara karşı objektif olması da önemlidir (Mankan, 2015:44-48).

3.2.3.6. Karar Verme

Karar verme yönetsel görevlerin en önemlilerinden biridir. İnsan, hayatı boyunca en basit işlerden en karmaşık işlere kadar sürekli karar vererek bir sonuca ulaşmaktadır. Yönetim bilimciler karar vermeyi yönetim sürecinin bir fonksiyonu olarak belirlemişlerdir (Yılmaz, 2002: 51). Ertürk'e (2012: 237) göre karar verme, yürütülen işler sırasında karşılaşılan seçenekler arasından en uygun olanının seçilmesidir. Karar verme bir yönetici görevidir ve yöneticiler sürekli karar verme durumundadırlar. Hangi işi kimin, ne zaman, nasıl yapacağını seçmeleri gerekmektedir. Karar vermeyle birlikte kurum kaynaklarının bir kısmı ve insan gücü harcanacak ve bir sonuç elde edilecektir. Bu nedenle yapılması planlanan çalışma iyi analiz edilmelidir.

Yıldırım'a (2014: 125) göre karar verme sürecinde yöneticiler belli sınırlılıklar ve kısıtlılıklarda en verimli sonucu almaya çalışırlar. Karar verme süreci bir problemin ya da avantajın ortaya çıkmasıyla başlayan ve örgüt için en uygun seçeneğin seçilmesiyle sonlanan ve sürekli tekrarlanan bir döngüdür.

Aşkun ve Tokat'a (2010: 86-88) göre karar almanın evreleri şu şekilde sıralanmıştır;

a. *Sorunun Saptanması*: Karar verme süreci, aslında bir sorunun ortaya çıkmasıyla başlar. Sorunun saptanması doğru çözüm yollarını belirlemek açısından büyük önem taşır. Bu nedenle sorunun ne olduğu, örgüt için sakıncaları, etki ve kapsamı belirlenmelidir.

b. *Sorunun Nedenlerinin Saptanması*: Sorunun saptanmasıyla birlikte sorunun nedenlerini belirleme süreci başlar. Ortaya çıkan sorunun nedenlerini iyi bir şekilde saptanamazsa çözümler geçici olacaktır ve sorun tekrar oluşacaktır. Bu noktada örgüt yöneticisi bilgi ve deneyimi elverdiğince araştırma yapmalı yetersiz kaldığı noktalarda yardım almaktan kaçınmamalıdır.

c. *Uygun Çözüm Yolunun Bulunması*: Sorunu nedenleri saptandıktan sonra sıra uygun çözüm yolu bulmaya gelmektedir. Sorunun çözümü noktasında çözüm yolları çoğu zaman birden fazla olmaktadır. Burada örgüt yöneticisine düşen görev gerekli analizleri yapıp örgüt için en verimli, en ekonomik, en etkili ve en az çabayı gerektirecek yolu seçmektir. Bu noktada yine yönetici bilgi ve deneyimi ortaya çıkmaktadır.

d. *Geçici Kararı Değerleme*: Uygun çözüm yollarından seçilen yolun değerlendirmesini yaparak olumlu ve olumsuz yanlarını karşılaştırarak bir sonuç ortaya koymaktır. Çıkan sonuç olumluysa karar kesinleşir, olumsuzsa karardan vazgeçilir ve yeni yollar aramaya başlanır.

e. *Kararın Alınması ve Uygulamaya Konulması*: Karar verme sürecinin son adımı kararın alınması ve uygulamaya konulmasıdır. Bu noktada karar vericinin bilgisi, yeteneği ve zekasının yanında cesareti de ön plana çıkar. Çünkü kararın alınması belli sorumluluklar yükler. Yönetici eğer cesaretsizse karar almaktan kaçınır ya da karar alır fakat uygulayamaz.

f. *Kararın Uygulanması*: Kararın uygulanması karar verme sürecinden ayrı ele alınır. Fakat kararın başarısı uygulamaya bağlı olduğu için bu süreçten ayrı düşünülemez. Kararın uygulanması sırasında yöneticilerin yönlendirmeleri ve görevlendirmeleri büyük önem taşır. İyi bir biçimde yapılmayan yönlendirmeler gizli direnmeyle karşılaşabilir. Bu noktada yöneticilerin ve karar vericilerin yetenekleri ortaya çıkmaktadır.

Karar verme aşamasında karar vericinin önemi yadsınamaz. Karar verici çeşitli faktörlerden etkilenir ve bu, verilen kararları da etkilemektedir. Ertürk'e (2012: 239-240)

göre karar vermeyi ekonomik, estetik, teorik, sosyal, politik, ruhsal faktörler sürekli etkiler. Tüz'e (1996: 91-94) göre karar verme aşamasında yöneticiler özellikle stres altındaysa diğer çalışanlardan bilgi ve fikir almalıdır. Bu şekilde alınan kararlar daha sağlıklı olacaktır. Ayrıca çalışanların alınan kararı benimsemesi ve doğru kararların verilmesi de yöneticilerin konuyla alâkalı objektif yaklaşımı ve çalışanların düşüncelerini önemsemesi ile de yakından ilgilidir.

3.2.3.7. Bütçeleme (Finansman)

Bütçeleme örgütün tüm faaliyetlerini yakından ilgilendirdiği için alanında uzman kişiler tarafından hazırlanmalı ve yürütülmelidir. Bütçe, bir örgütün yıl boyunca yapacağı harcamaların ve gelirlerinin planlanmış halidir. Bütçenin kullanılacağı zaman diliminde hangi harcamaların, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı açık bir biçimde yer almaktadır. Bununla birlikte bütçeleme faaliyetleri örgütteki tüm çalışanların katılımıyla ve onların düşünceleri alınarak da yapılmalı ve yöneticinin onayıyla yürürlüğe girmelidir (Koç Yalkın ve Demir, 2015: 3-7).

Örgütün sunmuş olduğu hizmetlerin verimliliği ve etkinliği bütçeleme sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesiyle ve bütçenin belirlenen kurallara göre kullanılmasıyla yakından ilgilidir. Bu açıdan bütçeleme işlevinin yönetim sürecine ve işleyişine etkisi kaçınılmazdır (Yılmaz, 2002: 4). Örgütün plansız harcamalarla belirlemiş olduğu amaçlara ulaşması mümkün değildir. Bütçe, örgütün yapacağı harcamalarda ve atacağı adımlarda yol gösterir. Örgüt bu yolu takip ederek çalışmalarını yürütürse kazancı artar (Thomsett, 1997: 9-11). Bütçelemeyle örgütün yıl boyunca yapacağı tüm faaliyetlerin tahmini maliyeti belirlenmektedir. Her birim kendi alanı için gerekli olan tahmini bütçeyi birim yöneticileriyle birlikte analiz ederek karara bağlamaktadır. Sonrasında birim yöneticileri üst yöneticiye hazırlanan bütçeyi sunmalıdır. Bütçeleme sırasında birim yöneticilerinin birimde yürütülen iş ve işlemlere tam anlamıyla hâkim olması ve ikna gücünü çok iyi biçimde kullanması gerekmektedir. Birimin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları üst yönetime açık bir biçimde aktarılmalı ve istenilen bütçenin tahsis edilmesi sağlanmalıdır. Üst yöneticiler de birim yöneticilerinin bütçe taleplerini iyi analiz etmeli ve gerekli bütçeyi sağlamaya özen göstermelidir (Daubert, 2000: 82-105).

3.2.3.8. Personel (İnsan Kaynakları)

Bir diğer yönetsel işlevlerden biri olan personel (insan kaynakları), her örgüt gibi kütüphanenin de ihtiyaç duyduğu ve yapacağı çalışmalarla kütüphaneye katkı sağlayacak yetkin ve alanında uzman çalışanların istihdamına ve sonrasında tüm yönetimine yönelik çalışmalardır. Kütüphanenin ihtiyaç duyduğu ve istenilen nitelikteki personelin alınması için üst yönetim ikna edilmelidir. İstihdam edilen personelin liyakat kurallarına dikkat edilerek alınmasına özen gösterilmelidir. Personel örgüte katıldıktan sonra personelin yetki ve sorumlulukları kendisine bildirilmelidir. Personelin huzur içinde ve verimli çalışabilmesi için gerekli tarafsızlık sağlanmalı ve tüm personele objektif yaklaşılabilmelidir (Hatay, 2016: 16).

Örgütü oluşturan hammadde, sermaye, teknoloji ve makine gibi fiziksel kaynaklar emeği ortaya koyan personel ile hayat bulmaktadır. Örgüt için ana unsur personeldir. Sahip olunan kaynakların kullanılabilmesi ve değerlendirilebilmesi personelle mümkündür. Bu noktada yöneticinin görevi, personel ile doğru ilişkiler kurarak örgüt faaliyetlerini yürütmelerini sağlamaktır (Yılmaz, 2002: 43). Personelin maaş ve özlük hakları eksiksiz bir biçimde düzenlenmelidir. Yönetici ise personeline gerekli hizmet içi ve dışı eğitim imkânı sunmalı, personelin alanıyla ilgili donanımlı biri olmasına özen göstermelidir. Yönetici personeline örnek olmalı bu doğrultuda bilgi ve deneyimlerini personeline aktarmalıdır. Gerekli ast üst ilişkilerinin korunmasıyla birlikte örgüt içerisinde herkes düşüncelerini ve sorunlarını kolaylıkla ifade edebilmelidir. Çelik ve Uçak'a (1993: 117) göre yeterli sayıda liyakat gözetilerek personelin istihdam edilmesi, istihdam edilen personelin hizmet içi eğitimleri kütüphane düzeninin sağlanması ve korunması önemlidir.

3.2.3.9. Düzenleme

Düzenleme yönetsel görevlerden biridir. Düzen, örgütün sahip olduğu somut ve soyut kaynakların hedefe ulaşmak amacıyla sıralanmasıdır. Örgütün yürüttüğü işlemler sırasında karmaşa yaşanması hataları beraberinde getirir. Örgüt, alanında yer edinmek ve rakiplerinden ileride olmak istiyorsa düzene sahip olmalıdır. Yöneticilerin belirlemiş olduğu düzen örgütün tüm işleyişini etkilemektedir. Bu nedenle düzenleme tutarlı ve başarılı bir biçimde yapılmalıdır. Yapılan sıralamanın tutarlı ve başarılı olabilmesi bilgi

ve deneyim gerektirmektedir. Düzenleme, yöneticilerin önemli görevlerinden biridir. Düzen, yöneticiler tarafından belirlenir ve yönetici olmasa bile örgütün doğası gereği koşulsuz bir biçimde işlemeye devam eder. Örgüt yöneticisi belirlenen hedefler doğrultusunda örgütün işleyişinin nasıl olacağı, kaynakların nasıl ve kimler tarafından ne zaman kullanılacağı gibi sorulara yanıt verecek düzenlemeyi yapar. Bu şekilde örgüt içinde ve dışında karmaşa yaşanmadan çalışmalar devam eder (Ünsalan ve Şimşeker, 2012: 157-159).

3.2.3.10. Değerlendirme

Değerlendirme yönetsel görevlerden bir diğeridir. Örgüt kaynakları sınırsız değildir. Bu nedenle sınırlı kaynakların yerinde ve tutarlı bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Örgütün yürütmüş olduğu işlemleri, sunmuş olduğu hizmetleri değerlendirmek yöneticinin en önemli görevlerindendir. Bunlara ek olarak örgüt yöneticisi örgütte bulunan personel, örgütün sunduğu müşterilerle ilgili de değerlendirme yapmak ve ilgili makamları bilgilendirmek zorundadır (Aytürk, 2014: 23-33). Değerlendirme, yapılan iş ve işlemler sırasında örgüte ait kaynakların doğru yerde ve en verimli biçimde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesidir. Şimşek'e (1998: 19) göre yönetici yürütülen işler sırasında yaptığı yönlendirmeler ve aldığı kararlarla örgütü yönetir. Yönetici değerlendirme yaparken kavramsal bir düşünürdür. Yani yönetici, örgütle ilgili sorunlar üzerinde düşünebilen ve değerlendirme yapabilen biridir. Yöneticilerin başarılı bir örgüt oluşturabilmesi ve örgüte devamlılık kazandırabilmesi için birim, çalışanlar ve yürütülen çalışmalar için gerekli donanıma sahip olması gerekmektedir.

Değerlendirme, mevcut bilgileri bir araya getirerek örgütün karşılaştığı sorunlara çözüm bulma ya da örgüte yeni yollar, yeni planlar çizme ve yürürlükte olan planların muhtemel sonuçlarını önceden kestirebilmek olarak da açıklanabilmektedir. Değerlendirme yeteneği yönetimin kademesi yükseldikçe daha çok aranan bir özellik olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017: 13). Genç'e (2007: 22-23) göre yönetici, karşılaştığı sorunlar karşısında değerlendirme yaparak mantıklı, bilimsel çözüm önerileri sunar ve çözümle alakalı teknikler geliştirir.

Yönetici, örgüt içerisinde bir değişiklik ya da yeni bir uygulama başlatmadan önce mutlaka değerlendirme yapmalıdır. Değerlendirmeyle bulunduğu ortamı, çalışanlarını veya müşterilerini hazırlaması ve doğru zamanı beklemesi gerekmektedir. Çünkü yapılan her yeni atılım bir riskle birlikte doğmaktadır. Yöneticilerin bilgi ve deneyimleri bu noktada ortaya çıkmaktadır (Aycan vd., 2016: 175-176).

3.2.3.11. İletişim (Haberleşme)

Örgüt iş ve işlemlerinin sorunsuz bir biçimde yürütülmesinin en önemli kurallarından biri de örgüt içerisindeki iletişimdir. Örgüt içerisinde var olan tüm personel örgütle ilgili gelişmeleri yakından takip etmelidir. Yönetici ve personel sağlıklı bir iletişimle örgüt işleyişi için gerekli olan uyumu sağlayacaktır. Nitekim Tortop vd.ne (2017: 96-98) göre örgütte yaşanan gelişmelerin personele bildirilmesi, personele verilen emirlerin bildirilmesi, yaşanan sorunların çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişim gerekliliktir.

İletişim tüm aşamalarda ve süreçlerde son derece önemlidir. Bütçe için gerekli analizlerin yapılması, örgüt bireylerinin bilgi ve deneyimlerini paylaşabilmesi ve sosyal ortamların sağlanması, yaşanan problemlere çözüm üretilebilmesi ve yaşanan gelişmelerin takip edilebilmesi büyük önem arz etmektedir (Haftacı, 2010: 3). İletişim, örgütün yürüttüğü işlemlerin düzenli bir biçimde yönetilmesini sağlamaktadır. İşlemler sırasında yaşanan sorunlar iletişim yoluyla hemen çözülür ve örgüt içindeki huzursuzluk giderilmiş olur. Ayrıca iletişim örgütün sıkıntılı zamanlarında örgütü yıpratacak olan dedikoduyu da önlemektedir (Luecke, 2009: 96). Personelin huzurlu ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için kendini en iyi şekilde ifade edebilmesi gerekmektedir. Personelin yaşadığı sorunları, ürettiği yeni fikirleri ve düşüncelerini çalışma arkadaşlarıyla ve üst yöneticileriyle kolaylıkla paylaşabilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte iş hayatında karşılaştığı yeni bilgileri ve farklı olayları iş arkadaşlarına ve yöneticilerine danışabilmelidir.

3.2.3.12. Temsil Etme

Yönetsel görevlerden biri olan temsil etme yöneticilerin gittiği toplantılarda, etkinliklerde örgütünü temsil etmesidir. Yöneticiler, birimlerini iç ve dış

organizasyonlarda temsil ederler. Bu organizasyonlarda yöneticilerin dış görünüşleri, konuşmaları, tavırları son derece önemlidir. Organizasyona katılan diğer temsilciler yöneticiye bakarak birim hakkında bir çıkarım yapmaktadır. Yöneticinin bırakmış olduğu izlenim kötüyse yapılan çıkarım olumsuz, iyiyse olumlu olacaktır. Bu noktada yöneticiler kendilerini yetiştirmeli ve birimini en iyi şekilde temsil etmelidir (Akşit, 2010: 141). Herbert G. Hicks de başarılı ve etkili örgütleri anlatırken yöneticilerin görevlerine ve taşıması gereken özelliklere de değinmiştir. Bu görevlerin arasında temsil etmeye de yer vermiştir (Parlak, 2016: 214).

Yöneticiler, kurumdaki astlarına ve üstlerine, kurum dışındaki kişi ve kurumlara karşı temsil eder. Katıldığı toplantılarda, görüşmelerde, davetlerde ve törenlerde kurum adına hareket eder ve konuşur. Türkiye'de de büyük bir öneme sahip olan temsil etme, yöneticinin en temel görevlerinden biri kabul edilir. Yönetici temsil etme yetkisini eşit ve alt derecedeki kişi ya da kurumlara kendisi veya yardımcısı kullanır fakat üst derecedeki bir kişiye karşı temsil etme yetkisini kesinlikle kendisi kullanır (Aytürk, 2014: 25).

3.3. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR VE ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN SORUNLARI

Üniversite kütüphaneleri bir bütün olarak düşünüldüğünde farklı unsurların bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Üniversite kütüphaneleri yedi ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar;

1. Personel
2. Derme
3. Bina
4. Kullanıcı
5. Bütçe
6. Teknoloji
7. İş Birliği

3.3.1. Personel

Üniversite kütüphanelerini oluşturan en önemli unsurlardan biri personeldir. Kütüphanecilik alanında eğitim almış, stajlarla deneyim kazanmış personele kütüphaneci

denir. Kütüphanelerde yeterli sayıda ve kütüphane işlemlerinin yürütülmesi için gerekli olan nitelikte personel bulunmalıdır. Aksi taktirde kütüphane işlemlerinin sağlıklı biçimde yürütülmesi imkânsızdır. Özellikle üniversite kütüphanelerinde personelin hızı, bilgisi ve deneyimi son derece önemlidir. Öğrenmeye ve gelişmeye açık, insan ilişkileri ve araştırma yapmasını bilen, teknolojiye kolay uyum sağlayan, insanlara, olaylara objektif yaklaşabilen, geniş kültür birikimine sahip, dermenin yönetimine hâkim kütüphanecilerin varlığı kurumu emsallerinden öne taşıyacaktır (Çelik ve Uçak, 1993: 117).

Üniversite kütüphane personelinin görevleri kaynakların sağlanması ve sunulmasından ibaret değildir. Bunlara ek olarak, sahip olunan dermenin yönetimi, ödünç ve iade işlemlerinin yapılması, kullanıcıların doğru ve eksiksiz biçimde bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi, satın alınan veya abone olunan basılı ve elektronik kaynakların yönetimi ve danışma hizmetleri kütüphanecinin başlıca görevlerindendir. Ayrıca kütüphaneci, bilgi kaynak ve hizmetleri ile kullanıcı arasında aracı görevi üstlenmektedir.

Liyakat gözetilerek istihdam edilen kütüphaneciler olmadan dermenin ne denli geliştiği, binanın ne kadar güzel olduğu ve kullanıcıların sayısı önemli değildir. Kütüphaneci dermeyi yönetir, kullanıcıya danışmanlık ve rehberlik eder. Günümüzde bilgi kaynaklarına sahip olmaktan daha da önemlisi bu kaynakların yönetimini doğru yapabilmektir (Çelik ve Uçak, 1993: 116-117). Bir bilgi merkezi personeli yeteneğine göre görevlendirilmelidir. Kütüphane personel sayısı belirlenirken kütüphane çalışma saatleri, kütüphanenin alanı, kullanıcı sayıları ve yoğunluğu dikkate alınmalıdır (Afzali, 2003: 14).

Üniversite Kütüphanelerinin Personel Sorunları

1. Yeterli sayıda personelin olmaması ve teknik bilgiye sahip personel eksikliği üniversite kütüphanelerinin başlıca sorunlarından biridir. Uzman personel eksikliği faaliyetlerin aksamasına neden olmaktadır. Az sayıda personelle işlerin yürütülmeye çalışılması stresli bir ortam yaratmaktadır. Bunun yanında destek personel eksikliği de kütüphane güvenliği, temizliği vb. konularda sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır (Çelik ve Uçak, 1993: 116). Park'da (2000: 182-185) az sayıda personel ve kısıtlı bütçe ile

kütüphane faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülemeyeceğini vurgulamaktadır.

2. Günümüz koşullarında personelin yetersiz kalması ve kendini yenileyememesi başka bir sorundur. Küreselleşen dünya koşulları ve hızla ilerleyen teknoloji kütüphane hizmetlerinin gelişmesini ve dermenin çeşitlenmesini sağlamıştır. Kütüphaneci ve diğer destek personelinin gelişmelere uyum sağlayabilmesi için kurum içi ve dışı eğitimlerle değişime uyum sağlamaları gerekmektedir (Çelik ve Uçak, 1993: 117).
3. Kütüphanede çalışan personelin isteksiz olması ve birlikte çalışmaya uyum sağlayamaması kütüphane hizmetlerinin aksamasına neden olmaktadır. Üniversite kütüphanelerinde bazı dönemler normalden daha yoğundur. Bu dönemlerde oluşan iş yoğunluğu çalışanları isteksizliğe sevk etmektedir. Özellikle bundan ötürü yardımlaşma ve birlikte çalışma isteği oluşturulmalı ve motivasyon sağlanmalıdır. Bunun yanında farklı birimlerden oluşan üniversite kütüphanelerinde birlikte çalışma kaçınılmazdır. Bu ortamın verimli olabilmesi için çalışanların uyum içerisinde faaliyet yürütmeleri gerekmektedir (Nergiz, 1993: 11).
4. Liyakatsiz yapılan personel istihdamı yanlış yapılan işlemlere, zaman ve maddi kayba yol açmaktadır. Kütüphanede görevli personelin deneyim ve bilgi sahibi olmadan kütüphanenin teknik işlerinde görevlendirilmesi durumu yaygın olarak görülmektedir. Örneğin kataloglama işlemlerinin kütüphaneci olmayan personel tarafından yapılması durumu yanlış kataloglamaya yol açmaktadır (Alkan, 1997: 238).
5. Kütüphanenin sürgün yeri olarak görülmesi, çalışanların sorunlu kimselerden oluşmasına neden olmaktadır. Bundan ötürü kütüphane ve iş ortamı gergin, huzursuz ve sorunlu bir ortama dönüşmektedir (Hatay, 2016: 26).
6. Kütüphane çalışanlarının yöneticilerle yaşadığı ikili sorunlar çalışanların verimini düşürmektedir. Mobbing (yıldırma), tayin sorunları vb. sorunlar kütüphanede sağlanması düşünülen huzur ve uyumlu çalışma ortamını olumsuz etkilemektedir.

Üniversite Kütüphanelerinin Yönetim Sorunları

Yönetim alanındaki sorunların en önemli sebeplerinden biri kütüphanecilik alanında bilgi ve deneyim sahibi olmayan kişilerin kütüphane ve faaliyetleri hakkında yanlış kararlar almasıdır. Yönetim ve yönetici bağlamında ortaya çıkan sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetleme vs. gibi yönetimin işlevlerini gereksiz ve vakit kaybı olarak görmesi kütüphanenin işleyişinde büyük sorunlara yol açmaktadır (Yeşiltaş, 2000: 1-5).
- Yöneticilerin eski yöntem ve anlayışla idarecilik yapmaya çalışması, kütüphane çalışanlarına liderlik yapamaması kütüphanede yürütülen faaliyetleri olumsuz etkilemektedir.
- Kütüphanede yaşanan sorunların konuşularak, herkese söz hakkı verilerek çözülmesi yerine kestirip atılması ve sorunların çözülememesi kütüphane faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir (Yeşiltaş, 2000: 21). Bu durum çözülmeyen sorunların ileriki dönemlerde daha da büyümesine neden olmaktadır.
- Yöneticilerin ilerleyen teknoloji, değişen materyal türleri ve kullanıcı ihtiyaçlarına uyum sağlayamaması kütüphane hizmet kalitesini düşürmektedir (Kakırman Yıldız, 2011: 240).
- Yöneticilerin kütüphanenin işleyişinde gerekli olan motivasyon ve huzur ortamını sağlayamaması ve gerekli güdülemeyi yapamaması kütüphanenin işleyişini olumsuz etkilemektedir (Yeşiltaş, 2000: 21).
- Yöneticilerin olaylara ve kişilere tarafsız yaklaşmaması, çalışanlar arasında ayrım gözetmesi çalışma ortamını olumsuz etkilemektedir (Mankan, 2015: 66).
- Yöneticilerin yeniliklere açık olmaması, gelişmeleri takip edememesi kütüphanenin gelişimini olumsuz etkilemektedir (Aytürk, 2014: 5).

3.3.2. Derme

Derme kütüphanenin sahip olduğu basılı ve elektronik bilgi kaynaklarının tümünü kapsamaktadır. Üniversite kütüphanesinde bulunan derme, kullanıcıların araştırma ve çalışmalarına cevap verebilecek şekilde güncel olmalıdır. Dermede önemli olan nicelik değil niteliktir (Afzali, 2003: 15). Bununla birlikte bilgi kaynaklarının sayısı sadece istatistik olarak birtakım artılar sağlamaktadır. Bilgi kaynaklarının kullanıcıya hitap etmesi, kullanıcının bilgi ihtiyacının istenilen onu tatmin edecek şekilde karşılanması ile doğrudan orantılıdır. Bunun yanında kaynakların akademik düzeyde olması da önemlidir. Üniversite kütüphaneleri derme geliştirme politikası oluşturmalı ve bu politikaya bağlı kalarak dermeyi geliştirmeli, çeşitlendirmeli ve dermeyi uzaktan da kullanılabilir hale getirmelidir (Önal, 2005: 193-210). Önal'a (2005: 193-210) göre derme geliştirirken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır;

- Derme geliştirme sırasında kullanıcı ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Gerekirse konunun uzmanlarından yardım alınmalıdır.
- Dermede bulunan güncelliğini yitirmiş yayınlar ayıklama komisyonu kurularak dermeden çıkarılmalıdır.
- Derme seçiminde satın alınacak materyalin uzun yıllar kullanılabilecek şekilde üretilmiş olmasına dikkat edilmelidir.
- Derme geliştirme sırasında belli kurallara riayet edilmelidir.
- Dermede bulunan ses kaydı, video, mikrofilm gibi bilgi kaynaklarının uzun yıllar kullanılabilmesi ve gelecek nesillere aktarılabilmesi için yedekleme işlemlerinin yapılması gerekmektedir.
- Bu kurallar derme geliştirme politikasında açıkça belirtilmelidir.

Üniversite kütüphanelerinde karşılaşılan sorunların başında, dermenin kullanımına yönelik kuralların açık şekilde ortaya konulmaması gelmektedir. Bu sorunu gidermek için kütüphane yönetimi derme politikası çerçevesinde kullanıcıların mevcut dermeden yararlanma koşullarını tüm ayrıntılarıyla ve anlaşılır bir şekilde belirlemelidir. Derme geliştirme politikası, derme ile ilgili sağlamadan, kullandırmaya, saklamaya ve ayıklamaya kadar yapılması gereken tüm çalışmaları içerir. Önal'a (2005: 197) göre derme geliştirme işlemleri dört aşamadan oluşmaktadır, bunlar;

- Öğrenci ya da akademisyenlerden gelen kaynak isteklerinin kabulü, yapılan isteklerde aynı yayından fazla almamak için listelerin kontrolü ve sipariş listesinin oluşturulması,
- Sağlanan kaynakların sipariş listesiyle karşılaştırılarak kontrolünün yapılması ve kataloglama, etiketleme ve kodlama işlemlerinin yapılarak rafa gönderilmesi. Ayrıca kullanıcıların bilgilendirilmesi için yeni kaynakların listesinin oluşturulması.
- Dermede bulunan yıpranmış kaynakların tespiti için ayıklama işleminin ve yıpranmayı önleme amaçlı çalışmaların yapılması. Ayıklama işlemiyle bu işlemlere ihtiyacı olan kaynaklar belirlenir.
- Dermenin kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı yönünde istatistiklerin tutulması, çıkan sonuçların analiz edilmesi. Böylece gelecek çalışmaların şekillenmesi de sağlanır.

3.3.3. Bina

Bina kütüphaneyi oluşturan unsurlardan biridir. Kütüphane binası, bilgi sunmak amacıyla fiziksel ve görsel yapı malzemesinin inşaat teknikleri doğrultusunda bir araya getirilmesi sonucu ortaya çıkan bilgi hizmetlerine uygun mimari organizasyondur. Çelik ve Uçak'a (1993: 118) göre üniversite kütüphane binası inşa edilirken buranın normal bir bina gibi değil bir kütüphane binası olarak inşa edilmesine dikkat edilmelidir. Yapılan binanın üniversite yerleşkesinde diğer tüm fakülte, yüksekokul ve birimlere en yakın ve ulaşımı en kolay olacak biçimde planlaması yapılmalıdır. Nergiz'e (1993: 10-11) göre kütüphane binası kütüphane dermesinin en iyi şekilde kullanıcıların yararına sunulacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Okuma salonları ve materyallerin bulunduğu bölümler havadar ve ışıklandırma yeterli olmalıdır. Bina sıcaklığı materyallere zarar vermeyecek şekilde ayarlanmalı, ıslanma, rutubet ve koku oluşturacak uygulamalardan kaçınılmalıdır.

Kütüphane binası modern çağa ve çağdaş kütüphane mimarisine uygun biçimde düzenlenmeli ve tüm kullanıcı türlerine hitap etmelidir. Çalışma salonları ışık alacak şekilde ve hava dolaşımına imkân verecek şekilde düzenlenmelidir. Çalışma masaları ve raflar, kullanıcıların antropometrik özelliklerine ve ergonomik kurallara dikkat edilerek seçilmelidir. Engelli kullanıcıların da tüm ihtiyaçları gözetilmelidir (Hatay, 2016: 21-24).

Vakıf Üniversite Kütüphanelerinin Bina Sorunları

Kütüphaneler üniversite yaşamının ortak noktalarından biridir. Bu nedenle vakıf üniversite kütüphane binaları tüm öğrenci ve personelin fiziksel ve zihinsel ihtiyacını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır.

1. Kütüphane binalarının ısınma, aydınlatma ve havalandırma sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlar hem çalışanları hem de kullanıcıları olumsuz etkilemektedir. Tasarruf çağında olunmasına karşın yeterince doğal ışıktan faydalanılmadığı görülmektedir. Mantolaması tam yapılmayan binalarda ek ısınma ve aydınlatma önlemleri alınmakta ve bu durum bütçenin gereksiz harcanmasına neden olmaktadır (Yükseköğretim Kurulu, 2014).
2. Binaların fiziki açıdan yetersiz kalması kullanıcı şikâyetlerine neden olmaktadır. Vakıf üniversitelerinin gelişmesi, yeni bölümlerin açılması ve kontenjanların artırılmasıyla birlikte vakıf üniversitelerdeki öğrenci ve personel sayısı da artmaktadır. Öğrenci ve personel sayısının artış hızı düşünülmeden inşa edilen kütüphane binaları bir süre sonra kullanıcılara yetersiz gelmeye başlayacaktır. Çalışma salonlarının darlığı, bilgisayar laboratuvarlarının ve tarama cihazlarına yönelik alanın yetersiz kalması bina sorunlarından bazılarıdır (Yükseköğretim Kurulu, 2014).
3. Havasız ve rutubetli kütüphane binaları, dermenin zarar görmesine neden olmaktadır. Kütüphane binası yapılmadan önce tüm önlemlerin alınması gerekmektedir. Aksi taktirde dermenin zarar görmesiyle hem parasal kayıp yaşanacak hem de bilgi kaynakları için ayrılan zaman boşa gitmiş olacaktır (Yükseköğretim Kurulu, 2014).
4. Kütüphane binasının doğal afetlerden etkilenmesi bina ile ilgili sorunlardan biridir. Ülkemiz deprem kuşağında yer almaktadır. Bu nedenle yapılan binaların depreme dayanıklı binalar olması gerekmektedir. Ayrıca ülke genelinde yaşanabilen sel, heyelan, aşırı sıcaklar vb. gibi afetlere karşı tasarım aşamasında binaya yönelik önlemler alınmalıdır (Yükseköğretim Kurulu, 2014).
5. Sürekli ilerleyen bilimsel araştırma ve çalışmalar sonucunda basılı yayınlar da artmaktadır. Kütüphane binasının inşası sırasında ileriye dönük

yapılmayan planlardan ve binanın değişime yönelik esnek olmamasından dolayı derme için yeterli alan kalmamaktadır (Çelik ve Uçak, 1993: 119).

3.3.4. Kullanıcı

Kütüphaneyi oluşturan unsurlardan biri de kullanıcıdır. Kullanıcı bilgi ihtiyacını karşılamak için bilgi merkezine gelen, bilgi hizmetlerinden ve kaynaklarından yararlanan özel ve tüzel kişidir. Çelik ve Uçak'a (1993: 117-118) göre vakıf üniversite kütüphanelerinin kullanıcıları idari ve akademik personel, öğrenciler, araştırmacılar, bilim adamları ve misafir kullanıcılardır. Modern ve yetkin bir vakıf üniversite kütüphanesi tüm kullanıcılarının bilgi ihtiyacını karşılayabilecek tüm imkânlara sahip olmalıdır. Kullanıcıların yalnız güncel ihtiyaçları değil gelecekte ihtiyaç duyabileceği kaynakları analiz ederek dermeyi oluşturması gerekmektedir. Çalışanlar bu doğrultuda eğitilmeli, bina ve katalog buna göre düzenlenmelidir. Kullanıcıların ihtiyaçlarının takip ve tespit edilmesi amacıyla görüşme, anket vs. gibi çalışmalar yapılarak talepler ortaya konulmalıdır. Kullanıcıların istek ve şikâyetlerini iletebilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Kullanıcıları eğitmek amacıyla personel ve kullanıcıların katıldığı eğitimler ve programlar düzenlenmelidir.

Vakıf üniversite Kütüphanelerinin Kullanıcı Sorunları

Vakıf üniversite kütüphanelerinin kullanıcıları öğrenciler, idari ve akademik personel ve dışarıdan gelen misafir araştırmacılardan oluşmaktadır (Afzali, 2003: 15). Kullanıcılar bilerek ya da bilmeyerek kütüphane kurallarını ihlal edebilmektedir. Yaşanan genel sorunlar şu şekildedir;

1. Kullanıcıların ödünç ve iade tarihlerine uymaması kütüphane çalışanlarını ve diğer kullanıcıları olumsuz etkilemektedir. Özellikle nüshası az olan kaynakların zamanında iade edilmemesi ihtiyacı olan kullanıcıyı mağdur etmektedir (Kakırman Yıldız, 2011: 238).
2. Kütüphanede meydana gelen gelişmeler kullanıcılara yeterince tanıtılmaması nedeniyle kullanıcıların kütüphanede yapılan değişikliklere uyum sağlamaması ve değişikliklere karşı çıkması kütüphane çalışanlarını ve diğer kullanıcıları zor durumda bırakmaktadır (Kakırman Yıldız, 2011: 240).

3. Vakıf üniversite kütüphanelerinde yaygın olarak görülen sorunlardan olan kullanıcıların ödünç aldıkları kaynaklara isteyerek ya da istemeden zarar vermesidir. Ayrıca kullanıcıların kasıtlı olarak kütüphane araç ve gereçlerine, yapısına zarar vermesi fazladan harcamalara neden olmaktadır. Gerekli eğitimlerin ve belirlenen cezaların verilmesiyle bu durumun önüne geçilebilmektedir.
4. Vakıf üniversite kütüphanelerinde yaşanan diğer bir kullanıcı sorunu ise kütüphane masa, sandalye, koltuk, askılık vb. gibi mobilyaların yerinin değiştirilmesidir. Kütüphanenin düzeninin bozulması çalışanlar için fazladan iş yükü oluşturmaktadır.

3.3.5. Teknoloji

Teknoloji, kütüphaneyi oluşturan unsurlardan bir diğeridir. Kütüphane dermesinin sağlanması, korunması ve kullanıcıların hizmetine sunulmasına kadar teknoloji tüm evrelerde etkin rol oynamaktadır. Kurulgan'a (2013: 472-474) göre insanlık var olduğundan bu yana sürekli olarak yaşamını kolaylaştırmak ve rahatlatmak için çaba harcamıştır. Teknoloji, insanlığın edinmiş olduğu bilgiyi uygulamaya geçirmesiyle oluşan üründür. Farklı deneyimlerle edinmiş olduğu bilgiyi aktarma ve geliştirme isteği sürekli değişik buluşlara yönlendirmiştir. Yazının icadıyla bilginin aktarımı kolaylaşırken bilgi birikimiyle yazının kâğıttan ayrılarak ekranlara geçmesini sağlamıştır.

Teknolojinin gelişmesi ve kütüphanelerde kullanılmasıyla birlikte kütüphanelerin yönetimi, sunmuş oldukları hizmetler, dermeyi oluşturan kaynaklar ve tüm bu hizmetlerden yararlanan kullanıcılar büyük oranda etkilenmiştir (Yılmaz, 2002: 221). Kütüphane yönetimleri hızla artan bilgiyi toplamakta, korumakta ve geleceğe aktarmada teknolojiden yardım almaktadır. Bilgisayarlar 1960'da günümüze kadar kütüphanelerde etkin rol almaktadır. Kaynakların taranması, kaynakların taşınabilmesi, ödünç ve iade işlemlerinin yönetilmesi alanında teknolojiden yardım alınmaktadır (Özenç Uçak, 1995: 49-51).

Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte basılı kaynakların kontrolü kolaylaşmış ve elektronik kaynakların kullanımı da artmıştır. Veri tabanları, elektronik dergi ve kitaplar, sesli kitaplar kullanıcıların kütüphaneye gelmeden araştırma yapmasına olanak

vermektedir. Bununla birlikte internet, bilginin daha hızlı paylaşılmasına, gelecek nesillere eksiksiz aktarılmasına ve haberleşmeyle bilginin üretilmesine imkân sağlamıştır (Afzali, 2003: 26).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte vakıf üniversite kütüphaneleri de büyük değişimler geçirmiştir. Kullanıcı ihtiyaçlarının farklılaşması da teknolojinin gelişmesiyle açıklanabilir. Teknolojiyi takip eden kütüphanelerde bilgiye ulaşım daha hızlı ve kolay hale gelmiştir. Artık kütüphaneler binaların dışına çıkmış, yalnız basılı kaynaklar değil elektronik kaynaklar da zamandan ve mekândan bağımsız kullanıcılara ulaşmaktadır (Bezirci, 2018: 234-236). Teknolojiyle birlikte dermelerin daha uzun süre korunması ve geleceğe eksiksiz aktarılması kolaylaşmıştır. Aynı zamanda iletişim teknolojileri kütüphanecilik alanında yaşanan gelişmeleri yakından takip etmeye imkân sağlamıştır.

Teknolojiyle birlikte gelişen iletişim teknolojileri kullanıcıların isteklerinin hızlı değişmesi dezavantajını da beraberinde getirmiştir. Kütüphaneler internette sörf yapmaya alışmış, aradığı şeye çok hızlı bir biçimde ulaşmaya alışmış olan yeni kullanıcılara hizmet vermeye çalışmaktadır (Bezirci, 2018: 237-238). Teknolojiye uyum sağlamak için yapılan değişimler hem bütçe hem de kurum için kolay değildir. Teknolojik aletlere ulaşmada kurum bütçesinden büyük harcamalar yapılmakta ve teknolojik araçların güncellenmesi de büyük harcamaları beraberinde getirmektedir (Odabaş, 2016: 799-780).

3.3.6. İş Birliği

Kütüphane imkânları ne kadar iyi olursa olsun dermede olmayan bir materyale, ilk defa talep edilen bir bilgiye ya da içinden çıkılamayan bir sorunda deneyime mutlaka ihtiyaç duyacaktır (Afzali, 2003: 26). Bu noktada diğer kütüphaneler, kurumlar ya da kişilerle iş birliği yapmak gerekecektir. İş birliği yardımlaşma anlamına gelebileceği gibi birlikte hareket ederek rekabet gücünü artırma olarak da düşünülmektedir. Kütüphaneler arası İş birliği Takip Sistemi (KİTS), araştırmacıların kendi kütüphane dermesinde olmayan kaynakları o kaynağa sahip olan diğer kütüphanelerden sağlanmasına imkân vermektedir. Dermede bulunmayan bir materyalin farklı bir kütüphaneden sağlanması, yeni alınan bir alt yapı sisteminin tanıtımı için farklı bir kurumdan eğitmen tahsis edilmesi, elde bulunan fazla materyallerin farklı bir kütüphaneyle takas edilmesi bu iş birliklerine örnek olarak gösterilebilmektedir. Bununla birlikte Anadolu Üniversite

Kütüphaneleri Konsorsiyumu (ANKOS), üniversite kütüphanelerinin birlikte hareket ederek çeşitli sağlayıcılarla pazarlık gücünü artırmayı ve belli hizmetlerden daha ucuza yararlanmayı hedeflemektedir. Bunun yanında çeşitli meslek toplantıları düzenleyerek eğitimler vermekte ve kütüphanelere yönelik bir farkındalık oluşturmayı hedeflemektedir (Atıl Yörü, 2008: 82-87).

3.3.7. Bütçe

Üniversite ve kütüphane arasındaki maddi bağı sağlayan bütçe, kütüphanelerin gelişmesi noktasında büyük önem arz etmektedir. Kurumların sahip olduğu ekonomik güçle orantılı olarak kütüphaneye sağladıkları bütçe kütüphanenin ihtiyaçlarını karşılamasında kullanılır. Sağlanan bütçenin devamlılığı ve büyüklüğü kütüphane faaliyetlerinin kalitesini artırır ve sürekliliğini sağlar (Nergiz, 1993: 13). Bütçe belirli bir zaman dilimi içerisindeki harcamaların ve gelirlerin planlı bir biçimde gösterilmesidir. Bütçe doğru kullanıldığında bir yönetim materyali olarak kullanılabilmektedir. Ayrıca onaylanmış bir bütçe izlenecek yol hakkında rehberlik eder (Daubert, 2000: 83).

Bütçe, personel, bina, derme, teknoloji gibi unsurlara göre daha kapsayıcı bir özelliğe sahiptir. Bu unsurların gerçekleştirilebilmesi kütüphanenin parasal kaynaklarının varlığıyla ilişkilidir. Çünkü tüm gelişmeler devamlılığı olan iyi bir bütçeyle sağlanmaktadır (Gülle, 1991: 27). Bütçe, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirirken oluşan harcama işlemlerinin planlanarak yaşanabilecek karmaşaları önlemek için yapılan bir çalışmadır. Bütçe hazırlamadaki amaç örgütün verimli bir biçimde çalışmasını sağlamak ve örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırmaktır (Gençtürk ve Bağcı, 2012: 49-50). Bütçenin asıl amacı kütüphanenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde yönetime yardımcı olmaktır. Diğer bir ifadeyle kütüphane hizmetlerinin daha verimli çalışmasını ve kullanıcı memnuniyetinin artırmasını sağlamaktır. Tüm bunları gerçekleştirebilmek amacıyla kütüphane ile bütçe arasında uyum şarttır (Akdoğan, 2014: 645). Bütçe, kütüphanenin hizmet kalitesini de etkilemektedir. Kullanıcı taleplerinin başarılı bir şekilde karşılanması iyi bir bütçeyle mümkündür (Kayan, 1992: 194-195).

Bütçe bir örgütün belirli bir zaman dilimi içerisindeki mali planlamalarıdır. Önemli bir yönetim aracı olan bütçe yönetimin yapmış olduğu planları ve almış olduğu kararları da etkiler ve bu yönüyle yönetimin vazgeçilmez bir parçasıdır. Kütüphane de belirlemiş

olduğu amaçları gerçekleştirmek ve sunmuş olduğu hizmetlerin devamlılığını sağlamak, geliştirmek ve yenileyebilmek için bütçeye ihtiyaç duymaktadır (Yılmaz, 2002: 175-176). Bütçe, yöneticilerin başarı ve başarısızlıklarını ölçmek, kütüphaneye yeni hedefler ve amaçlar belirlemek, kütüphanenin mevcut hizmetleri devam ettirmek ve hizmetlerin kalitesini artırmak için önemlidir (Mentor, 2009: 14). Kütüphaneler, sahip oldukları bütçenin büyük bir bölümünü derme geliştirme faaliyetlerinde ve kütüphane faaliyetlerini yürütmede kullanmaktadır (Adekanmbi ve Boadi, 2008: 68-75). Bütçe, kütüphanelerin dermelerini geliştirmesini etkileyen önemli bir faktördür. Kütüphanenin ana unsurlarından olan kullanıcıların çeşitli ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Kütüphanenin kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayabilmesi kütüphaneye sağlanan bütçeyle mümkündür. Yaşanan enflasyon ve döviz kurundaki artışlar bilgi kaynaklarının fiyatlarını da etkilemiştir. Bu nedenle birçok üniversite, kütüphane için yapılacak olan alımları sınırlandırmaya çalışmaktadır (Çakın 1998: 52). Bütçe, kütüphanelerin harcama planı yapmalarını ve ihtiyaçlar doğrultusunda harcamalar yapmasına olanak verir. Kütüphaneler, sahip oldukları bütçeyi planlama, izleme, değerlendirme ve bilgilendirme dahil olmak üzere birçok safhadan geçirerek düzenleyerek harcama yaparlar (Fleming, 2015: 173-175). Bütçe hazırlamanın olumlu yönleri şunlardır (Nergiz, 1993: 34-35; Geyik, 2016: 7-8; Beckett, 2016: 86-88)

- Bütçenin hazırlanmasıyla kütüphanenin gelirleri ve giderleri kontrol altına alınacaktır.
- Kütüphane harcamalarının denetimi kolaylaşacaktır.
- Bütçe ile kütüphane belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda kolaylıkla ilerleyecektir.
- Bütçe belirli bir zaman içerisindeki harcamaların planlaması olduğu için kütüphane yönetimi önünü daha rahat görecektir.
- Kütüphane bütçesinin, etkili ve verimli kullanılmasını sağlar. Çünkü önemli olan kütüphanelerin büyük ödeneklere sahip olması değil sahip olduğu bütçeyi en etkili şekilde kullanabilmeleridir.
- Kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının ve çalışanlarının kütüphane hakkında daha yaratıcı ve üretken olmasını sağlar.

Bütçenin olumsuz yönleri şu şekildedir (Yılmaz, 2002: 175-176; Kurulgan ve Temizel, 2007: 472; Geyik, 2016: 8-9).

- Kütüphane yönetimi sağlanan bütçenin tamamını harcama çabasına girebilir. Bu durum bütçeden gereksiz harcamalar yapılmasına ve israfa neden olmaktadır.
- Bütçenin hazırlanması aşamasında yöneticilerin takdir yetkilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Aksi durumda faaliyetler kısıtlanabilmektedir.
- Bütçenin başarılı şekilde hazırlanması ve etkin bir biçimde kullanılması bilgi ve deneyim gerektirir. Bütçeleme sırasında uzman kişilerin yer almaması kütüphaneyi ve faaliyetlerini olumsuz etkileyecektir.
- Bütçeleme yapılırken kütüphanenin geniş analizi yapılır. Bu analizde kütüphanenin sorunları da yer almaktadır. Sorunların tüm çalışanlar tarafından bilinmesi kütüphane işleyişi açısından olumsuzluktur.
- Kütüphane gibi harcama kalemlerinin çeşitli olduğu örgütlerde bütçeleme süreci uzun ve uğraştırıcıdır.

Bütçe içerisinde birden fazla plan yer alabilmektedir. Bütçe, kütüphaneye ait planların sayısal olarak belirtilmesi, grafiklerle ilişkilendirilmesi ve yönetimde kullanılmasıdır. Bütçeler yetkin kimselerle başarılı şekilde hazırlandıklarında; kütüphane bütçesinin yerinde kullanılarak verimliliğin artmasını, amaçları gerçekleştirerek hizmetlerin kalitesinin iyileşmesini, sapmaları raporlayarak performans denetlenmesini sağlayacaktır (Koç Yalkın ve Demir, 2015: 2).

Haftacı'ya (2010: 2) göre bütçelemenin amaçları şunlardır;

- Kütüphanenin hedefleri bütçe yoluyla resmiyet kazanır ve hedeflerin belirlenmesinde yatan varsayımlar bütçelerle ortaya çıkar.
- Üst yönetim tarafından alınan kararlar, belirlenen hedefler bütçe yoluyla birimlere iletilir, birimlerin bu kararları ve hedefleri benimsemesi sağlanır.
- Üst yönetimin belirlemiş olduğu hedeflere ve alınan kararlara ulaşabilmek için kütüphanede gerekli olan uyumu sağlar.
- Bütçe ile belirlenen amaçlar doğrultusunda kütüphane çalışanlarının kendilerine düşen görevleri anlayabilmelerini sağlar.
- Bütçe ile kütüphane içerisinde gerekli çalışma motivasyonu sağlanır.
- Bütçe, kütüphane yönetiminin başarısının değerlendirilmesini sağlar.

Vakıf Üniversite Kütüphanelerinin Bütçe Sorunları

Vakıf üniversite kütüphanelerinin en büyük sorunlarından olan bütçe yetersizliği kütüphanelerin gelişmesini engellemektedir. Bütçe yetersizliğe neden olan durumlar aşağıda yer almaktadır (Çelik ve Uçak, 1993: 118; Yükseköğretim Kurulu, 2014; Nergiz, 1993: 26) bunlar;

1. Vakıf üniversite kütüphaneleri, sürekli yenilenen bilimle birlikte dermenin güncelliğini korumak amacıyla kaynakların ayıklanması ve güncel kaynakların sağlanması işlemlerini gerçekleştirmelidir. Basım ücretlerinin ve kâğıt fiyatlarının artması kaynak alımlarında kütüphane bütçesinin yetersiz kalmasına neden olmaktadır.
2. Kütüphane hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli olan alt yapı kaynaklarının güncel, hızlı ve yeniliklere uyumlu olması gerekmektedir. Yeni alt yapı sistemleri satın almak ve bakım yaptırmak büyük harcamalar gerektirmektedir.
3. Döviz kurunun artması kütüphanelerin satın aldığı veya abone olduğu veri tabanı, dergi ve e-kitapların fiyatlarının artmasına neden olmakta bu durum da kütüphane bütçesini zorlamaktadır. Hatta kütüphaneler kur farkının getirdiği zorluklarla beraber bütçe kısıtlamasına gitmektedir. Bunun yanında enflasyon farkıyla ortaya çıkan fiyat artışları da bütçeyi zora sokmaktadır.
4. Vakıf üniversite kütüphanelerinde değişen ve gelişen hizmet koşullarını ortaya koymak amacıyla bilimsel toplantılar yapılmaktadır. Bu tür toplantıların takip edilmesi ve katılımın sağlanması gerekmektedir. Farklı şehirlerde olan toplantılara katılım için gönderilen personelin yol ve konaklama masrafları kütüphane bütçesiyle karşılanabilir. Bu durum kütüphane bütçesini az da olsa etkileyebilmektedir.
5. Kütüphaneyi çekici hale getirmek, kullanıcı sayısını artırmak amacıyla belirli günlerde etkinlikler düzenlenmektedir. Kitap toplantıları, mini konserler, yazar imza günleri bu toplantılara örnektir. Bu tür toplantıların yapılması da bazı harcamalar gerektirmektedir.
6. Yıpranmış bazı basılı kaynakların onarılması veya ciltlemesi de bütçe harcamasına neden olabilmektedir.

3.3.7.1. Bütçe İle İlgili Yaşanan Sorunların Nedenleri

Basılı ve elektronik bilgi kaynakları tedariki yapısal olarak karşılaşılan sorunların çözümü, çeşitli kütüphane etkinlikleri, yeterli sayıda personel istihdamı için gerekli olan bütçe üniversiteler tarafından tam olarak sağlanamamaktadır. Günümüz şartlarında döviz kurundaki artış ve enflasyonun artması kütüphane bütçeleri için büyük sorundur. Bunun yanında vakıf üniversitelerin kütüphane için ayırdıkları ödeneklerin kullanılmasında yaşanan sorunlar da bütçeye bağlı olan faaliyetlerin yerine getirilmesine engel olmaktadır (Çakın, 1998: 52). Vakıf üniversite kütüphanelerinde bütçeyle ilgili yaşanan sorunların nedenleri şunlardır (Çelik ve Uçak, 1993: 117-118; Yükseköğretim Kurulu, 2014; Thomsett, 1997: 13; Gençtürk ve Bağcı, 2012: 62).

- Bilgi dünyasında meydana gelen hızlı değişimler satın alınan kaynakların güncelliğini yitirmesine neden olmaktadır. Bilim için olumlu olan bu durum kütüphaneler için maddi kayıp anlamına gelmektedir.
- Değişen ve çeşitlenen kullanıcı istekleri kütüphane kaynaklarının yetersiz kalmasına neden olmaktadır.
- Bilgi kaynaklarında yaşanan fiyat artışları kütüphane bütçesini olumsuz etkilemektedir. Kütüphane yönetimi alım yaparken uzun çalışmalar yapmalı ve kütüphane için en uygun bilgi kaynaklarını sağlamalıdır.
- Yaşanan döviz kuru sorunları ve artan enflasyon kütüphanelerin alım gücünü azaltmaktadır. Özellikle dolar kuru üzerinden satın alınan ya da abonelik yapılan kaynakların iptali söz konusu olmaktadır.
- Kütüphane binasında yaşanabilen yapısal sorunlar için ayrılan tadilat ücretleri bütçeyi olumsuz etkilemektedir.
- Kütüphane bütçesi uygulama sırasında denetlenir ve yaşanan sapmalar raporlanır. Yaşanan sapmalar raporlanırken önemsenmez raporlar ayrıntılı bir biçimde tutulmaz. Raporlanmayan sorunlar büyür ve kütüphaneyi olumsuz etkilemektedir.
- Örgütün gerçeklerden uzak hedefler belirlenmesi bütçeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

- Artan kullanıcı sayısıyla birlikte bilgi kaynaklarının ve çalışma alanlarının yetersiz kalması ve sorunları gidermek için yapılan çalışmalar bütçeyi olumsuz etkilemektedir
- Yaşanan sürekli teknolojik gelişmeler kütüphanelerde kullanılan teknolojik araç gereçlerin eskimesine neden olmaktadır. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan yeni elektronik araç gereçlerin satın alınması bütçede sorunlara neden olmaktadır.
- Yöneticilerin nitelikten çok niceliğe önem vermesi, kütüphane bütçesinin kütüphane ve kullanıcıların ihtiyaçlarından çok derme sayısını artıracak bu da popüler kültürün ürettiği materyallerin sağlanması için bütçenin gereksiz kullanımına neden olacaktır.
- Kütüphanenin öneminin bütçe sağlayanlar tarafından bilinmemesi ya da önemsenmemesi bütçe yönetimini olumsuz etkilemektedir.

3.3.7.2. Kütüphane Gelirleri

a. Genel Fonlar: Kütüphanenin ana bütçesini oluşturan gelirlerden olan genel fonlar devlet üniversiteleri için devletin tahsis ettiği yıllık bütçe iken vakıf üniversiteleri için vakfın kütüphane için ayırdığı yıllık bütçedir. Devletin ve vakfın genel ekonomik durumu bütçenin büyüklüğünü etkilemektedir. Ekonomik durumun iyi olduğu ülkelerde kütüphane bütçeleri artarken ekonomik durumu kötü olan ülkelerde ise kütüphane bütçeleri zayıftır (Yeşiltaş, 2000: 31). Kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının kütüphane ihtiyaçlarını üst yönetime aktaramaması yıllık kütüphane bütçesinin azalmasına neden olur. Azalan bütçe ile kaynak alımları kısıtlanabildiği gibi personel terfileri de durdurulabilir.

b. Bağışlar: Üniversite kütüphanelerinin gelirleri içerisinde önemli bir yere sahip olan bağışlar nakit para, basılı ve elektronik kaynak, masa, sandalye, dolap vb.dir. Kütüphane yönetimi tarafından planlamada bir güvence olarak kabul edilemeyen bağışlar kütüphanenin her alanında kullanılmaktadır. Bağışlar konusunda kütüphane yönetimine düşen görev bağışlanması düşünülen nakit ya da kaynakların tespitini yapmak ve bağışçıları ikna etmektir (Kurulgan ve Temizel, 2007: 462-467). Kütüphane için bağış yapacak kişilerin bulunması ve ikna edilmesi deneyim gerektiren bir alandır. Görevlendirilen personel zamanının çoğunu dışarıda geçirecek, eski

mezunlar, yazarlar, yayın evleri ile sürekli iletişim halinde olacaktır (Wilson, 2005: 191-196).

c. Kütüphane İşlemleriyle Elde Edilen: Kütüphane işlemleri sırasında kullanıcıların birçok ihtiyacı oluşmaktadır. Bunların başında fotokopi ve kantin hizmeti gelmektedir. Ödünç verilemeyen danışma kaynaklarının kullandırılması sırasında fotokopi ile çoğaltma yapılmaktadır. Yeşiltaş'a (2000: 32) göre kütüphane dermesinde bulunan özel bölümler için ve kullanıcı grubu dışında kütüphaneyi kullanmak isteyenlerden alınan aidatlar da diğer bir gelirdir. Bunun yanında kitap geciktirme cezaları da kütüphane için ayrı bir gelir kaynağıdır.

d. Sponsorluk: Kütüphane gelirlerinden bir diğeri de sponsorluklardır. Türkiye'de pek yaygın olmayan sponsorluk sistemi kütüphane yazışmalarında logo kullanımı, kitap, dergi vb. yayınlarda reklam amaçlı yapılmasıdır (Muratoğlu, 2000: 493-494). Ayrıca kullanıcıların ortak kullanım alanlarında da sponsorluk kabul edilebilmektedir. Örneğin, lavabolarda sabun, oda parfümü ve koltuk vb. sponsor olunan bazı ürünlerdir.

3.3.7.3. Kütüphane Giderleri

a. Materyal Alımı: Materyal alımı ve abonelikler sağlama biriminin harcamalarından biridir. Kitap, dergi, gazete, sözlük, ansiklopedi, bilgisayar programları, veri tabanı ve elektronik dergi abonelikleri bu harcamalara örnek olarak verilebilir. Ayrıca yapılan alımların taşınması, kurulması ve onarımı da bu harcamalar içinde yer almaktadır (Önal, 2005: 193-218).

b. Ekipman: Çalışma masaları, sandalyeler, raflar, ödünç ve iade cihazları, fotokopi makineleri, tarama cihazları, bilgisayarlar, güvenlik kapılarının yer aldığı giderler kütüphane hizmetlerinin verilmesinde kullanılan araç gereçlerin satın alımını kapsamaktadır (Nergiz, 1993: 27).

c. Kırtasiye: Kütüphane iş ve işlemlerinde kullanılan kalem, silgi, not defteri, bant gibi araç gereçlerin alımı kırtasiye giderleri içerisinde yer almaktadır.

d. İletişim: Kütüphane iş ve işlemlerinin yürütülmesi sırasında kullanılan telefon, posta, internet, kargo giderleri iletişim giderleri içerisinde yer almaktadır (Yeşiltaş, 2000: 33).

e. Güvenlik: Kütüphanede meydana gelebilecek yangın, iş kazaları, kavga vb. gibi olayların engellenmesi amacıyla önlemler alınmalı, özellikle yangın söndürme sistemleri tedarik edilmeli ve güvenlik görevlileri istihdam edilmeli ve iş kazalarını önleme amacıyla uyarı levha ve şeritleri yerleştirilmelidir (Nergiz, 1993: 27).

f. Isınma ve Havalandırma Sistemleri: Kütüphane çalışanlarının ve kullanıcıların yaz aylarında soğutma kış aylarında ısıtma ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla gerekli olan teknolojik sistemlerin kütüphane tarafından sağlanması gerekmektedir. Ayrıca dermenin bulunduğu alanların sıcaklıklarının kaynaklara zarar vermeyecek düzeyde olması ve bunun yanında havalandırma sistemleri ile kütüphane ortamının daha ferah ve çalışabilir bir ortam haline gelmesi sağlanmalıdır (Nergiz, 1993: 26-27).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA'DA BULUNAN VAKIF ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİYLE YAPILAN GÖRÜŞMELERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphane yönetici ve/veya sorumlularıyla bütçe yönetimiyle ilgi yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi yer almaktadır. Bütçe yönetiminin istenilen şekilde idare edilmesi kütüphanenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük etkiye sahiptir ve bu nedenle bütçe yönetimi gerçekçi ve doğru bir şekilde yürütülmelidir. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler vakıf üniversite kütüphanelerinin bütçe yönetimine yönelik yaptıklarını belirlemeğe yardımcı olacaktır.

Çalışma kapsamında yer alan ve Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphanelerinin yöneticileri ile bütçe yönetimine yönelik veriler elde etmek üzere görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonunda elde edilen veriler bu kısımda yer almaktadır. Görüşmeye Ankara'da Ankara ilinde bulunan 14 vakıf üniversitesinden 8 tanesi katılmıştır.

Araştırmaya dâhil olmayan vakıf üniversite kütüphaneleri, ulaşılmaya çalışılan tarihler ve iletişim kanalları 1. tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Dâhil Olmayan Vakıf Üniversiteleri

Üniversiteler	***Tarih***	***İletişim Kanalı***	***Sonuç***
Anka Teknoloji Üniversitesi	30.05.2022 06.06.2022	Telefon (E-posta adresleri yok)	Ulaşılamadı
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	30.05.2022 02.06.2022	Telefon (E-posta adresleri yok)	Ulaşılamadı
Ankara Bilim Üniversitesi	31.05.2022 01.06.2022 03.06.2022	Telefon ve e-posta	Ulaşılamadı
Lokman Hekim Üniversitesi	31.05.2022 02.06.2022 08.06.2022	Telefon ve e-posta	Ulaşılamadı
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	24.05.2022	E-posta	Katılmadı
Ankara Medipol Üniversitesi	27.05.2022	Telefon	Katılmadı

Vakıf üniversitelerin internet sitelerinde verilen telefon numaraları defalarca ve farklı hatlar üzerinden aranmış olup ve belirtilen e-posta adreslerine de mesaj atılmasına karşın Anka Teknoloji Üniversitesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara Bilim Üniversitesi, Lokman Hekim Üniversitesi ile iletişim sağlanamamıştır. Diğer 2 vakıf üniversitesinden İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi ile Ankara Medipol Üniversitesi ile iletişim sağlanmış olup araştırmaya katılmak istememiştir.

Görüşmeye katılan vakıf üniversiteleri şunlardır;

1. Atılım Üniversitesi
2. Başkent Üniversitesi
3. Çankaya Üniversitesi
4. Ostim Teknik Üniversitesi
5. TED Üniversitesi
6. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
7. Ufuk Üniversitesi
8. Yüksek İhtisas Üniversitesi katılmıştır

4.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANE YÖNETİCİ VE/VEYA SORUMLULARINA AİT DEMOGRAFİK BİLGİLERİ

2. Tabloda kütüphane yönetici ve/veya sorumlularına ait cinsiyet verileri yer almaktadır.

Tablo 2. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	***n***	***%***
Erkek	1	12,50
Kadın	7	87,50
Toplam	8	100

Yukarıda verilen 2. tabloya göre görüşmeye katılan kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının 7'si (%87,50) kadın; 1'i (%12,50) ise erkektir.

3. Tabloda kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının yaşlarına göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 3. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	***n***	***%***
30-40	2	25,00
41-50	4	50,00
51-60	2	25,00
Toplam	8	100

3. Tabloya göre görüşme yapılan kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının 4'ü (%50,00) 41-50 yaş aralığındadır. 2'si (%25,00) 30-40 yaş aralığında, 2'si (%25,00) ise 51-60 yaş aralığındadır.

4. Tabloda katılımcıların unvanlarına göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	***n***	***%***
Yönetici	7	87,50
Kütüphaneci	1	12,50
Toplam	8	100

4. Tabloya göre görüşmeye katılan kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının 7'sinin (%87,50) unvanının yönetici; 1'inin (12,50) ise kütüphanecidir.

5. Tabloda katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 5. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süreleri	***n***	***%***
10-15	2	25,00
16-20	2	25,00
21-25	1	12,50
26-30	2	25,00
31-35	1	12,50
Toplam	8	100

5.Tabloya göre görüşmeye katılan kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının 2'sinin (%25,00) 10-15 yıl arasındadır. 2'sinin (%25,00) 16-20 yıl arasındadır. 2'sinin

(%25,00) 26-30 yıl arasında, 1'inin (%12,50) 31-35 yıl arsında ve diğer 1'inin (%12,50) ise 21-25 yıl arasındadır.

6. Tabloda görüşmeye katılan kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının eğitim durumlarına yer verilmiştir.

Tablo 6. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyleri	**n**	**%**
Lisans	4	50,00
Yüksek Lisans	4	50,00
Diğer	0	0
Toplam	**8**	**100**

6. Tabloya göre görüşmeye katılan kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının 4'nün (%50,00) lisans eğitim; diğer 4'nün (%50,00) ise yüksek lisans eğitim düzeyindedir.

7. Tabloda görüşmeye katılan kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının görev sürelerine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 7. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Görev Sürelerine Göre Dağılımı

Görev Süreleri	**n**	**%**
1-5	4	50,00
6-10	0	0
11-15	4	50,00
Toplam	8	100

7.Tabloya göre görüşmeye katılan kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının 4'ü (%50,00) 1-5 yıl arasında görevde bulunmaktadır. Kalan 4'ünün (%50,00) ise 10-15 yıl arasında görevde olduğu görülmektedir.

8. Tabloda katılımcıların mezun oldukları lisans programına göre dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Kütüphane Yönetici ve/veya Sorumlularının Mezun Oldukları Lisans Programına Göre Dağılımları

Bölüm	*n*	*%*
Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü	8	100
Diğer	0	0
Toplam	8	100

8. Tabloya göre katılımcıların 8'inin (%100) Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü lisans programından mezun oldukları görülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN VAKIF ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDEN ELDE EDİLEN BÜTÇE İLE İLGİLİ BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan 8 vakıf üniversite kütüphane yönetici ve/veya sorumlusunun vermiş olduğu yanıtlar bulunmaktadır. Kütüphanenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi bütçe yönetiminin kusursuz bir biçimde yapılmasıyla mümkün olacaktır. Bu bölümde sorulan sorular ve yanıtlar incelenmiş olup vakıf üniversite kütüphanelerinin bütçe yönetimi hakkında bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

Kütüphanenin kendi yönetiminde bir bütçeye sahip olup olmadığına ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen ilk soru olan "Kütüphanenize ait bir bütçe var mıdır?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. Birinci soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 9.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 9. Kütüphanenin Kendine Ait Bütçesinin Var Olma Durumuna İlişkin Bulgular

Temalar	*n*	*%*
Var	5	62,50
Yok	3	37,50
Toplam	8	100

9. Tabloya göre birinci soruya yönelik iki tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının

verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 5 (%62,50) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*var*" olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kalan 3 (%37,50) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı ise "*yok*" tur. Söz konusu bulgulardan yola çıkarak görüşmeye katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin yarısından fazlasının ayrı bütçesi bulunmaktadır.

Kütüphanenin bütçe hazırlama aşamasında göz önünde bulundurduğu ölçütlere ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen ikinci soru olan "Bütçenizi hazırlarken göz ününde bulundurduğunuz ölçütler nelerdir?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. İkinci soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 10.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 10. Kütüphanenin Bütçe Hazırlama Ölçütlerine İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Kullanıcı talepleri ve kullanım istatistikleri	4	50,00
Vizyona uygun harcama maliyeti	3	37,50
Kaynak nitelik ve yeterlilikleri	1	12,50
Toplam	8	100

10. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda ikinci soruya yönelik üç tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 4 (%50,00) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Kullanıcı talepleri ve kullanım istatistikleri*" olduğu görülmektedir. 3 (%37,50) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı ise "*Vizyona uygun harcama maliyeti*" tir. 1 (%12,50) yönetici ve/veya sorumlunun yanıtı ise "*Kaynak nitelik ve yeterlilikleri*" dir. Araştırmaya katılan vakıf üniversite kütüphanelerinden 3'ü bütçe hazırlarken vizyonuna uygunluk ve maliyeti göz önüne almaktadır. Bu durum vakıf üniversite vizyonunun önemsendiğini ve maliyete dikkat edildiğini göstermektedir. 4 vakıf üniversite kütüphanesinin kaynak talepleri, istatistikleri, abonelikleri, teknolojik cihazları göz önüne alması bütçe hazırlama aşamasında dermeyi ve kütüphane alt yapısına dikkat ettiğini gösterir. 1 vakıf üniversite

kütüphanesi materyalin niteliğini dikkate aldığını ifade etmektedir. Bu durum kütüphanenin dermesini nitelik yönünden geliştirmeye çalıştığını göstermektedir.

Kütüphanenin bütçe talebi için izledikleri ölçütlere ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen üçüncü soru olan "Bütçe talebiniz için nasıl bir yol izlemektesiniz?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. Üçüncü soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 11.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 11. Kütüphanelerin Bütçe Talebine Yönelik İzledikleri Ölçütlere İlişkin Bulgular

Bütçe talebinde izlenen yol	***n***	***%***
İhtiyaç raporları ve kullanıcı taleplerini bütçe komisyonuna sunma	6	75,00
Misyona uygunluk ve harcamaların maliyet analizlerini bütçe komisyonuna sunma	1	12,50
Bütçe talebi yapılmıyor	1	12,50
Toplam	8	100

11. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda üçüncü soruya yönelik üç tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 6 (%75,00) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*İhtiyaç raporları ve kullanıcı taleplerini bütçe komisyonuna sunma*" olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kalan 2 yönetici ve/veya sorumludan 1'nin (%12,50) yanıtı ise "*Misyona uygunluk ve harcamaların maliyet analizlerini bütçe komisyonuna sunma* ", 1'i (%12,50) ise "*Bütçe talebi yapılmıyor*" yanıtını vermiştir. 11. Tabloya göre vakıf üniversitelerin büyük çoğunluğu bütçe talebinde benzer yollar izlediği ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin çoğunluğunun talep toplayıp rapor hazırlayarak bütçe komisyonuna sunduğu görülmektedir. Bütçe hazırlama sürecinde kullanıcı taleplerinin toplanması kullanıcı ihtiyaçlarının önemsendiğini göstermektedir. Hazırlanan raporların komisyona sunulması komisyonun kütüphane bütçesine doğrudan etkisini göstermektedir.

Kütüphanenin kullanmakta olduğu bir bütçele tekniğinin olup olmadığına ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen dördüncü soru olan "Kütüphanenizde kullanılan bir bütçeleme tekniği var mıdır? Varsa neden bu tekniği tercih ediyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. Dördüncü soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 12.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 12. Kütüphanenin Bütçeleme Tekniğinin Var Olma Durumu İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Var	7	87,50
Yanıt yok	1	12,50
Toplam	8	100

12. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda dördüncü soruya yönelik iki tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 7 (%87,50) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Var*" olduğu görülmektedir. 1 (%12,50) kütüphane ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. Araştırmaya katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin büyük çoğunluğu bir bütçeleme tekniğine sahip olduğu görülmektedir. Kütüphanelerin bütçeleme tekniği kullanmaları bütçe yönetim sürecini önemsediklerini göstermektedir.

Kütüphanenin kullanmakta olduğu bütçeleme tekniğinin 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygunluğuna ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen beşinci soru olan "Kütüphanenizde kullandığınız bütçeleme tekniği 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uyumlu mudur? Bütçe süreçlerinde farklılıklar var ise nedenleri nelerdir?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. Beşinci soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 13.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 13. Kütüphanenin Bütçeleme Tekniğinin 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Uygunluk Durumuna İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Uyumlu	5	62,50
Yanıt yok	2	25,00
Uyumlu değil	1	12,50
Toplam	8	100

13. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda beşinci soruya yönelik dört tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 5 (%62,50) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Uyumlu*" olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 2 (%25,00) vakıf üniversite kütüphanesinin soruyu yanıtsız bıraktığı görülmektedir. 1 (%12,50) yönetici ve/veya sorumlunun yanıtı "*Uyumlu Değil*" dir. Araştırmaya katılan vakıf üniversite kütüphanelerinden çoğunluğunun ilgili kanuna uygun olarak işlemlerini yürüttüğü görülmektedir. Bu durum kütüphanenin kanunlara uyarak hem bütçe sorumlularını hem de kurum haklarını koruduklarını ve ilgili kanunun sağlamış olduğu avantajlardan yararlandığını göstermektedir.

Kütüphanenin kullanmakta olduğu bütçe tekniğinin kütüphanenin amaç ve hedeflerine ne oranda ulaştığını ölçen nesnel ölçütlerin varlığına ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen altıncı soru olan "Kütüphanenin kullanmakta olduğu bütçe tekniğinin kütüphanenin amaç ve hedeflerine ne oranda ulaştığını ölçen nesnel ölçütler var mıdır? Varsa nelerdir?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. Altıncı soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 14.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 14. Kütüphanelerin Bütçelerinin, Amaç ve Hedeflere Uygunluk Durumuna İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Var	6	75,00
Yok	1	12,50
Yanıt yok	1	12,50
Toplam	8	100

14. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda altıncı soruya yönelik üç tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 6 (%75,00) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Var*" olduğu görülmektedir. 1 (%12,50) yönetici ve/veya sorumlunun yanıtı "*Yok*" olduğu görülürken, 1 (%12,50) yönetici ve/veya sorumlunun ise soruyu yanıtsız bıraktığı görülmektedir. Araştırmaya katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin çoğu kullanılan bütçe tekniğinin başarısını denetlemektedir. Bu durum kütüphanelerin, bütçe tekniğini denetleyerek harcamaların yerinde yapılıp yapılmadığını ve bütçe tekniğinin kütüphanenin yürüttüğü çalışmalara olan etkisini ölçtüğünü göstermektedir. Vakıf üniversiteleri bu şekilde bütçe tekniğinin kütüphane çalışmalarına olan yararlarını ya da varsa aksaklıkları tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Kütüphaneye tahsis edilen bütçeyi hangi harcama kalemlerinde kullanıldığına ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen yedinci soru olan "Kütüphaneye tahsis edilen bütçeyi hangi harcama kalemlerinde kullanmaktasınız?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. Yedinci soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 15.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 15. Kütüphane Bütçelerinin Harcama Kalemlerine İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Basılı/e-kaynak, malzeme alımı ve etkinlik ve tamirat giderleri	8	100
Toplam	8	100

15. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda yedinci soruya yönelik bir tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 8 (%100) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Basılı/e-kaynak, malzeme alımı ve etkinlik ve tamirat giderleri*" olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin tamamının bütçeyi kaynak alımı, tamirat ve etkinliklerde harcadığı görülmektedir. Bütçenin kaynak temininde kullanılması kütüphanenin dermeyi geliştirme çabasını göstermektedir. Kütüphanelerin gider kalemleri içerisinde etkinliklerin de yer alması, kütüphane yönetiminin çok yönlü olarak hizmet verdiğini göstermektedir.

Bütçenizin kullanımı için nasıl bir harcama programı oluşturulduğuna ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen sekizinci soru olan "Bütçenizin kullanımı için nasıl bir harcama programı oluşturmaktasınız?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. Sekizinci soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 16.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 16. Bütçe/harcama Programı Oluşturulmasına İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Talep ve ihtiyaç odaklı harcama programı	6	75,00
Zaman odaklı harcama programı	2	25, 00
Toplam	8	100

16. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda sekizinci soruya yönelik iki tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 6 (%75,00) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan *"Talep ve ihtiyaç odaklı harcama programı"* olduğu görülmektedir. 2 (%25,00) yönetici ve/veya sorumlunun verdiği yanıt ise *"Zaman odaklı harcama programı"dır*. Araştırmaya katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin çoğu harcama yaparken zamana bağlı kalmadıklarını

göstermektedir. Harcamaların, talepler ve ihtiyaçların oluşmasına bağlı olarak programlanması harcama programında kullanıcı etkisini göstermektedir.

Harcamalar sırasında kaynaklara yönelik öncelikli satın alımların varlığına ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen dokuzuncu soru olan "Harcamalar sırasında kaynaklara yönelik öncelikli satın alımlar var mıdır? Varsa kaynakların satın alınmasında hangilerine öncelik tanımaktasınız?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. Dokuzuncu soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 17.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 17. Harcama Kalemleri/Satın Alma İlişkisine İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Var	7	87,50
Yok	1	12,50
Toplam	8	100

17. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda dokuzuncu soruya yönelik iki tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 7 (%87,50) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Var*" olduğu görülmektedir. 1 (%12,50) yönetici ve/veya sorumlunun yanıtı ise "*Yok*" tur. Araştırmaya katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin neredeyse tamamı öncelikli satın alımlar yapmaktadır. Öncelikli satın alımlar ihtiyacın önemine göre yapılmaktadır. Kütüphanelerin harcamalar sırasında öncelikli alımlar yapması harcamaları etkileyen gelişmelerin, çalışmaların olduğunu göstermektedir.

Kütüphanenizin alternatif gelir kaynakları varlığına ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen Onuncu soru olan "Kütüphanenizin alternatif gelir kaynakları var mıdır? Varsa bu kaynaklar nelerdir?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer

almaktadır. Onuncu soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 18.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 18. Kütüphanelerin Farklı Gelir Kaynaklarının Var Olma Durumuna İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Yok	7	87,50
Var	1	12,50
Toplam	8	100

18. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda onuncu soruya yönelik iki tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 7 (%87,50) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Yok*" olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 1 (%12,50) yönetici ve/veya sorumlunun yanıtı "*Var*" dır. Araştırmamıza katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin tamına yakınında alternatif gelir kaynağı bulunmamaktadır. Bu durum kütüphanenin, vakıf üniversite tarafından sağlanan bütçe dışında bir geliri olmadığını göstermektedir.

İstenilen bütçenin tahsis edilmediği durumların olup olmadığına ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen On birinci soru olan "İstenilen bütçenin tahsis edilmediği durumlar söz konusu mu? Bütçe tahsis edilmediği durumlarda hangi yolu izlemektesiniz?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. On birinci soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 19.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 19. Kütüphane Bütçesinin Olumlu/Olumsuz Tahsis Durumuna İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Hayır	6	75,00
Evet	2	25,00
Toplam	8	100

19. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda on birinci soruya yönelik iki tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 6 (%75,00) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Hayır*" olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 2 (%25,00) yönetici ve/veya sorumlunun yanıtı "*Evet*" dir. 2 (%25,00) vakıf üniversite kütüphanesinin talep ettikleri bütçeyi alamadıkları ve bütçenin yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Tahsis edilen bütçenin yetersiz kaldığı durumlarda bir vakıf üniversitenin ''ödenek transferi'' yoluyla diğer vakıf üniversitenin ise ''talep oluşturma'' yoluyla sorunlarını çözdüklerini belirtmişlerdir. Araştırmamıza katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin çoğu talep ettiği bütçenin sağlandığını aktarmıştır. Bu durum vakıf üniversitelerin kütüphanelere ve kütüphane kullanıcılarının memnuniyetine vermiş olduğu değerin bir göstergesidir.

Kaynak temininde yöneticilerin etkisinin olup olmadığına ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen on ikinci soru olan "Kaynak temininde yöneticilerin etkisi var mıdır?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. On ikinci soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 20.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 20. Kaynak Temininde Yönetici Etkisine İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Evet	7	87,50
Hayır	1	12,50
Toplam	8	100

20. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda on ikinci soruya yönelik iki tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 7 (%87,50) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Evet*" olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 1 (%12,50) yönetici ve/veya sorumlunun yanıtı "*Hayır*" dır. Araştırmamıza katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin tamamına yakını kaynak temini sırasında yöneticilerin etkisiyle karşılaşmaktadır. Bu durum kütüphane

dermesine yönetici etkisini göstermektedir. Ayrıca kütüphane yönetiminin derme geliştirme politikasına bağlı kalamadığını ve bütçe yönetimi sırasında tamamen özgür olmadıklarını da göstermektedir.

Harcamaların denetimini kim/kimler veya hangi birim tarafından yapıldığına ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen on üçüncü soru olan "Harcamaların denetimini kim/kimler ya da hangi birim yapmaktadır?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer almaktadır. On üçüncü soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 21.Tabloda sunulmuştur.

Tablo 21. Harcamaların Denetimine İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Üniversite üst yönetimi ve YÖK	6	75,00
Harcamalardan sorumlu idari birim	2	25,00
Toplam	8	100

21. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda on üçüncü soruya yönelik iki tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 6 (%75,00) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan '*Üniversite Üst Yönetimi ve YÖK*' olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 2 (%25,00) yönetici ve/veya sorumlunun yanıtı *'Harcamalardan Sorumlu İdari Birimi*'dir. Araştırmamıza katılan vakıf üniversite kütüphanelerinden çoğunun yapmış olduğu harcamalar vakıf üniversite yönetimi ve YÖK tarafından denetlenmektedir. Bu durum vakıf üniversite yönetiminin bütçe ve harcamalar üzerinde durduğu göstermektedir.

Enflasyon ve döviz artışları bütçenizi nasıl etkilediğine ilişkin yönetici ve/veya sorumlu görüşlerine yönelik elde edilen veriler

Tezin bu kısmında vakıf üniversite kütüphanesi yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen on dördüncü soru olan "Enflasyon ve döviz artışları bütçenizi nasıl etkilemektedir?" sorusuna verilen yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi yer

almaktadır. On dördüncü soruya dair yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular 22.Tabloda sunulmuştur

Tablo 22. Enflasyon ve Döviz Artışlarının Bütçeyi Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular

Temalar	***n***	***%***
Olumsuz	7	87,50
Yanıt yok	1	12,50
Toplam	8	100

22. Tabloya göre gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda on dördüncü soruya yönelik iki tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve/veya sorumlularının verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok tekrarlanan yanıtın, 7 (%87,50) yönetici ve/veya sorumlunun ortak yanıtı olan "*Olumsuz*" olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 1 (%12,50) yönetici ve/veya sorumlunun soruyu yanıtlamadığı görülmektedir. Araştırmamıza katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin vermiş olduğu yanıtlara bakılarak, kütüphanelerin neredeyse tamamının yaşanan döviz ve enflasyon artışlarından olumsuz etkilendiği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim tüm örgütlerde başarıya ulaşmak için en önemli unsurların başında gelmektedir. Örgütlerin başarılı, yeniliklere ve değişime uyum sağlayarak amaçlarına ulaşabilmeleri için çağdaş yönetim tekniklerini ve uygulamalarını örgütün tüm çalışmalarına uyarlaması gerekir. Ulusal ve uluslararası sıralamalarda önemli yerlerde bulunan tüm örgütlerin ortak noktası yönetimde başarılı olmaları ve bunu sürekli hale getirmeleridir. Yönetimin karar verme, planlama, örgütleme, yürütme, denetleme, personel, bütçe ve koordinasyon işlevlerinin örgütsel faaliyetlerde etkin ve verimli bir şekilde harekete geçirilebilmesi, örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmasında en önemli etkendir. Bu bağlamda yönetim işlevlerinin tümü birbirinin tamamlayıcısıdır.

Vakıf üniversite kütüphanelerinde ulaşılmak istenen hedefler için gerekli olan en önemli koşul, çağdaş ve akılcı bir yönetim uygulamasıdır. Derme, bütçe, insan kaynakları, mimari yönetimi ile ve kullanıcı ilişkilerinin doğru düzenlenmesi, vakıf üniversite kütüphanelerinde yürütülen bilgi kaynağı sağlama, kataloglama ve yararlandırma faaliyetlerini sorunsuz bir biçimde yürütülmesi için gereklidir. Kütüphaneyi oluşturan ana unsurlardan olan basılı ve elektronik kaynakların yer aldığı dermenin güncel; çalışanların alanında eğitim almış uzman kişiler, kütüphane binasının kullanıcılara ve dermeye uygun bir yapıya sahip olması yönetimin başarısıyla ilgilidir. Yönetimin etkili ve başarılı olduğu bir çalışma ortamı hem kütüphane personelini hem de kullanıcıları tatmin edecektir.

Kütüphane yönetiminin başarısızlığı hem faaliyetleri hem de kullanıcıları olumsuz etkileyecektir. Kullanıcı eleştiri ve şikâyetlerinin artması çalışma ortamında huzursuzluğa neden olacaktır. Bu noktada kütüphane yönetiminin kullanıcı şikâyetlerini ve önerilerini dikkate alarak gerekli çalışmaları zamanında yapması gerekmektedir. Kütüphane yönetimi tüm birimlerin çalışmalarını planlayarak uygun bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Çalışanları gerekli eğitimi almış kişilerden seçmesi ve hizmet içi ve dışı eğitim etkinliklerini sürekli hale getirmesi gerekmektedir.

Bütçe, kütüphanenin başarıya ulaşabilmesi için gerekli finansal hareketlerin planlanmasıdır. Bütçenin yetersiz olması ve etkin kullanılmaması durumunda kütüphanenin başarıya ulaşması mümkün değildir. Bütçe planlaması mali kaynakların ne zaman ve nerede kullanılacağını belirler ve yöneticilere kolaylık sağlar. Alanında uzman

çalışanlarla hazırlanmış bütçe, kütüphanenin ihtiyaç duyacağı bilgi kaynaklarının ve hizmetlerinin temin edilmesine imkân sunacaktır. Kütüphanede yapılacak her harcama planlama doğrultusunda yapılacağı için yöneticiler yalnızca bütçenin planlama doğrultusunda harcanıp harcanmadığını denetleyeceklerdir.

Kütüphaneler için önemli olan yüklü miktarda bütçeye sahip olmak değil, eldeki finansal kaynaklar dahil diğer kaynakların akılcı bir biçimde kütüphane ihtiyaçlarını karşılaması ve gelecekte ortaya çıkacak olan ihtiyaçların öngörülerek harcamaların bu doğrultuda yapılmasıdır.

Diğer örgütler gibi kütüphaneler de bütçe taleplerinden bütçe kullanımlarına kadar tüm aşamaları planlı bir biçimde gerçekleştirmelidir. Kütüphane için en önemli giderler liste şeklinde sıralanıp bütçe talepleri sırasında raporlarla bu ihtiyaçlar sunulmalıdır. Kullanıcı ihtiyaçları, bina bakımları, personel istihdamı, dermenin revize edilmesi, modern altyapı ihtiyaçları kütüphane için önemli harcamalardandır. Kütüphane yönetici ve/veya sorumluları harcamaların analizlerini sürekli yaparak gelecek yıldaki bütçe talebi için bilgi toplamalıdır. Bu bilgilerle birlikte yıllık enflasyon farkını da göz önünde bulundurarak bütçe talepleri sırasında daha etkin savunma yapabilmelidir.

Vakıf üniversite kütüphaneleri, üniversitelerde yürütülen araştırma ve çalışmalarda kullanıcılara mekân ve kaynak desteğinin yanında bilgiye erişim noktasında danışmanlık hizmeti de verebilmektedir. Vakıf üniversite kütüphanelerinin kullanıcıları üniversitede görev yapan idari ve akademik personel ile öğrenciler ve araştırmacılardır. Araştırmacı potansiyeli sürekli gelişen vakıf üniversite kütüphanelerinin kendilerini de yenilemesi gerekmektedir. Bina, derme, personel, altyapı ve çevre düzenlemesi alanında sürekli gelişen ve değişen koşullara uyum sağlamalıdır. Neredeyse her gün yeni ve farklı pek çok bilginin ortaya çıktığı günümüz dünyasında kütüphane dermesinin de güncel olması önemlidir. Bununla birlikte değişen dünya koşullarında kendisini sürekli yenileyebilecek personelin istihdam edilmesi de gerekmektedir.

Yapılan çalışmada, yukarıda üzerinde durulan bilgilerin önemini içeren sorular vakıf üniversite kütüphane yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilmiştir. Verilen cevaplarla Ankara ilinde bulunan vakıf üniversite kütüphanelerinde bütçe yönetimiyle ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir.

1. Vakıf üniversite kütüphanelerinden araştırmaya katılan 8 vakıf üniversitesinden 4 (50,00%) vakıf üniversite kütüphanesinin kendine ait bütçesi vardır. Diğer 4 (50,00%) vakıf üniversite kütüphanesinin ise kendine ait bir bütçesi henüz yoktur. Diğer 4 (50,00%) vakıf üniversite kütüphanesinin kendisine ait bütçesinin olması, vakıf üniversite yönetiminin bütçe yönetimini ve kullanımını kütüphane yönetiminin tasarrufuna bıraktığını göstermektedir.
2. Araştırmaya katılan vakıf üniversite kütüphanelerinin harcamalarının, vakıf üniversitesinin vizyonuna uygunluk, kullanıcı kaynak talepleri, ihtiyaç duyulan teknolojik cihazlar, veri tabanı abonelikleri vs. gibi ölçütlere göre şekillendiği söylenebilir. Ölçütler, bütçenin en doğru biçimde harcanmasını sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır. Ölçütlerin içinde, kullanıcı isteklerinin ve kütüphanenin ihtiyaçlarının bulunması kullanıcı unsurunun önemsendiğini göstermektedir.
3. Bütçe talepleri oluşturulurken, ihtiyaç raporları hazırlanmaktadır. Bu bağlamda kullanıcı talepleri toplanır, satın alınacak kaynakların vakıf üniversitesinin misyonuna uygunluk analizi ile harcamaların maliyet analizi yapılır ve hazırlanan veriler üst yönetime sunulur. Elde edilen verilere bakılarak bütçe talebi sürecinde, kullanıcı isteklerinin, ihtiyaç raporlarının ve yapılan analizlerin etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.
4. Bütçeleme tekniği, harcama planlaması ve bütçe taleplerinin oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmaya katılan 8 vakıf üniversitesi kütüphanesinden yalnızca 1 (%12,50) tanesi yöneltilen soruya cevap vermemiştir. Diğer 7 (%87,50) vakıf üniversite kütüphanesinde bir bütçeleme tekniği uygulanmaktadır. Bunlardan 1'i (%12,50) sıfır tabanlı bütçe kullanırken; 3'ü (%37,50) kalem bütçeyi kullanmaktadır. Geri kalan 3'ü (%367,50) ise kullandıkları bütçeleme tekniği ile ilgili bilgi vermemiştir. Bütçeleme tekniği harcamaların nasıl yapılacağı hakkında yönetici ve çalışanlara bilgi sunmaktadır. Bütçeleme tekniği her yıl farklı şekilde yapılabileceği gibi yıllarca aynı teknik de kullanılabilmektedir. Sürekli aynı tekniği kullanmak istikrar ve deneyim sunacağı için aynı bütçeleme tekniğinin kullanılması kütüphaneye yarar sağlamaktadır.

Kütüphane yönetimi bütçenin daha verimli kullanılması ve ihtiyaçları tam anlamıyla karşılaması amacıyla bütçeleme tekniklerini kullanmaktadır. Bütçeleme tekniklerinin ise farklılık göstermesi kütüphane yönetici ve/veya sorumlularının alışkanlıkları ve yönettikleri bütçenin büyüklüğü ile ilgilidir.

5. 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu merkezi kamu idareleri, mahalli idareler ve sosyal güvenlik kurumlarını kapsayan merkezi yönetimin mali yönetimini ve mali yönetimin denetimini kapsamaktadır. Kanun, kurumların sahip oldukları kaynakları daha yararlı kullanmasını sağlanması ve denetiminin kolay yapılması amacıyla hazırlanmıştır (Kamu Mali Yönetimi, 2003). Çalışma kapsamındaki 8 vakıf üniversite kütüphanesinden 5'i (%62,50) bu Kanun'a uygun olarak işlemlerini yürütmektedir. 1 (%12,50) vakıf üniversite kütüphanesi bu soruyu yanıtlamamıştır. 1 (%12,50) vakıf üniversite kütüphanesi ise yürütülen işlemlerin 5018 Sayılı Kanun'a tabi olmadığını ve 1 (%12,50) vakıf üniversite kütüphanesi de işlemlerin bu Kanun'a göre yapılmadığını beyan etmiştir. 5018 Sayılı Kanun, kütüphane yönetimi açısından hem kolaylık hem de güvence sağlamaktadır. Harcamaların şeffaflığı ve hesap vermede kolaylık sağlayacağından kurumların bu kanuna uygun hareket etmesi bir gerekliliktir.

6. Çalışma kapsamındaki 8 vakıf üniversitesi kütüphanesinden 6'sı (%75) kütüphanenin kullanmakta olduğu bütçe tekniğinin kütüphanenin amaç ve hedeflerine ne oranda ulaştığını ölçen nesnel ölçütler kullanmaktadır. İstatistiklerin toplanması ve raporlama yapılması bu ölçütlerden bazılarıdır. Denetim mekanizmasının düzgün işleyebilmesi için ilk olarak belirlenen örnek bilgilerle çıkarılan istatistikler ve raporlar karşılaştırılmaktadır. Yapılan harcamaların yerinde yapılıp yapılmadığı bu bilgilerin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yapılan denetimlerle kütüphanenin yaptığı harcamalarda hatalar varsa tespit edilir ve gerekli düzeltmeler yapılır. Böylelikle yapılan yanlışlar tekrar edilmemiş olur. Araştırmaya katılan 8 vakıf üniversitesi kütüphanesinden 6'sının (%75,00) kullanılan bütçe tekniğinin başarısını ölçmesi, kütüphane yönetiminin yapılan harcamaları takip ettiğini göstermektedir.

7. Kütüphaneler kendilerine tahsis edilen bütçeleri öncelik olarak basılı ve elektronik bilgi kaynağı alımında ve veri tabanı aboneliklerinde kullanmaktadır. Ayrıca söz konusu bütçe, kütüphanede düzenlenen etkinliklerde, kırtasiye giderlerinde, kütüphane içinde ve dışında yapılan tadilatlarda kullanılmaktadır. Kaynak alımlarında önceliğin, kullanıcı ihtiyaçlarına verildiği görülmektedir. Bu durum, kütüphane yönetiminin bütçe yönetiminde kullanıcı ihtiyaçlarını ve dermeyi önemsediğini göstermektedir.
8. Vakıf üniversite kütüphaneleri harcamalarının daha akılcı yapılması amacıyla harcama planları oluşturmaktadır. Tüm örgütlerde olduğu gibi kütüphanelerde de harcamaların en önemlileri planların ilk sıralarında yer almaktadır. Kaynak alımı hem derme geliştirme politikası hem de kullanıcı memnuniyeti için son derece önemlidir. Araştırmaya katılan 8 vakıf üniversite kütüphanesinden 8'inin (%100) harcama planına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kütüphane yönetimi tadilat, etkinlik vb. gibi acil ihtiyaçlara hazırlıksız yakalanmamak amacıyla harcama planı hazırlamaktadır. Kütüphane ihtiyaçlarının eksiksiz bir biçimde karşılanması ve bütçe yönetiminin sağlıklı yapılabilmesi için harcama planlarının kütüphane yönetimi tarafından özenle hazırlanması önemlidir.
9. Çalışma kapsamında yer alan 8 vakıf üniversite kütüphanesinin 7'si (%87,50) harcamalar sırasında kaynaklara yönelik öncelikli satın alımlar yapmaktadır. Öncelikli satın alımlar kullanıcılardan gelen basılı ve elektronik bilgi kaynağı talepleri ve abonelikleri devam eden veri tabanlarıdır. Bu durum da bütçe yönetimi sırasında kütüphane yönetiminin kullanıcı ihtiyaçlarını önemsediğini göstermektedir. Öncelikli alımlar genelde bütçenin kısıtlı olduğu zamanlarda kütüphanenin devamlılığını sağlayacak harcamaların ilk önce yapılmasıdır. Ertelenen alımlara para kalmama olasılığı yüksek olduğu için, önceliklerin belirlenmesinde kütüphane ihtiyaçlarının doğru şekilde saptanması önemlidir.
10. Çalışma kapsamında yer alan 8 vakıf üniversite kütüphanesinden 6'sının (%75,00) alternatif gelir kaynağı bulunmamaktadır. Alternatif gelir kaynakları bulunan kütüphaneler bağış yoluyla kaynak temin ettiklerini

belirtmişlerdir. Bağış bazen para olarak yapılabildiği gibi bazen de basılı ve elektronik kaynak, masa, sandalye, dolap vb. olarak da yapılabilmektedir. Kişiler aile isimlerinin ya da değer verdikleri kimselerin isimlerinin kütüphanede bir bölüme verilmesi karşılığında para, elektronik ve basılı kaynak, masa, sandalye vb. gibi kaynak bağışında bulunmaktadır.

11. Çalışma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanelerinden 6'sı (%75,00) istedikleri bütçe taleplerine ulaşabildiklerini iletmişlerdir. Diğer 2 (%25,00) vakıf üniversite kütüphanesinden 1'i (%12,50) 'ödenek transferi' yoluyla desteklendiklerini belirtmiştir. Diğer kütüphane ise yapılan isteklerin raporlanarak dosyalandığını ve gerekirse tekrar değerlendirildiğini ifade etmiştir. Verilen yanıtlardan istenilen bütçenin sağlandığı anlaşılmaktadır. Kütüphanelerden talep edilen bütçenin sağlanması, kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarını karşılaması için gerekli alımların yapılmasına olanak verecektir. Kütüphanelerin eğitim, öğretim ve araştırmalar için hazır olması bütçe ile mümkündür. Yeterli bütçenin sağlanamadığı kütüphanelerde derme tam anlamıyla gelişemeyecek, kullanıcıların ihtiyaçları karşılanamayacaktır.

12. Çalışma kapsamında yer alan vakıf üniversite kütüphanelerinden 7 (%87,50) kütüphanede kaynak alımında yöneticilerin etkisinin olduğu; 1 (%12,50) vakıf üniversite kütüphanesinde ise yöneticinin kaynakların sağlanmasında etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

13. Vakıf üniversite kütüphanelerinden 7'si (%87,50) yaşanan enflasyon ve döviz artışından olumsuz etkilendiğini; 1 (%12,50) vakıf üniversite kütüphanesi ise yaşanan gelişmelerle Mali İşler Müdürlüğünün ilgilendiğini belirtmiştir. Bu durum, kütüphanelerin ekonomik koşullardan etkilendiğini, bütçe planlamasını ve harcamalarını söz konusu ekonomik koşullara göre düzenledikleri anlaşılmaktadır. Dış çevrede ortaya çıkan ve kütüphanelerin bilgi kaynağı sağlama faaliyetini doğrudan etkileyen ekonomik dalgalanmalar karşısında kütüphanelerin çekirdek listeler hazırlayarak kullanım oranı yüksek bilgi kaynaklarını sağlamaları önemlidir.

Araştırma Sorularının Analizi

Çalışmanın bu bölümünde hipotez kısmında yer alan araştırma soruları ile vakıf üniversitesi kütüphane yönetici ve/veya sorumlularına yöneltilen soruların karşılıklı analizi yer almaktadır. Bu analize ilişkin bulgular 23. tabloda yer almaktadır.

Tablo 23. Araştırma Soruları ve Görüşme Sorularının Karşılıklı Analizi

Araştırma soruları	***Görüşme soruları***
1. Vakıf üniversitesi kütüphanelerinde bütçe sağlama, hazırlama, talep ve harcama programı oluşturma ile harcama kalemleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	2,3,7,8,9,14
2. Yönetici ve/veya sorumluların yayın sağlama sürecinde objektiflikten uzak karar almaları dengeli yayın sağlama politikasının uygulanma sürecini etkilemekte midir?	12
3. Vakıf üniversitesi kütüphanesinde bütçe yönetiminin alana uygun uzman personel tarafından yönetilmiyor oluşu ile kütüphaneye tahsis edilen ve/veya edilecek olan bütçe arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	1,5,6,13

Birinci araştırma sorusunun yanıtı, 2, 3, 7, 8, 9 ve 14. sorularına verilen yanıtlara bakılarak elde edilmiştir. İkinci görüşme sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında kullanıcı ihtiyaçlarının, üniversite misyonunun ve kaynak niteliklerinin bütçe hazırlama sürecini etkilediği görülmektedir. 3 ve 14. görüşme sorularına verilen yanıtlara bakıldığında, kullanıcı ihtiyaçlarının, kurum misyonunun, maliyet analizinin, enflasyon ve döviz unsurlarının bütçe talebi sürecini etkilediği belirlenmiştir. 7. görüşme sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, bilgi kaynağının, etkinliklerin, malzeme ve tamirat ile ilgili harcama kalemlerinin bütçeyi etkilediği anlaşılmaktadır. 8. ve 9. görüşme sorularına verilen yanıtlara bakıldığında da talep, ihtiyaç ve zaman odaklı harcama programlarının ayrıca öncelikli satın alımların bütçe yönetim sürecini etkilediği görülmektedir.

İkinci araştırma sorusunun yanıtını 12. görüşme sorusuna verilen yanıtlara bakılarak elde edilmiştir. 12. görüşme sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında kaynak teminine yönetici etkisinin olduğu ve bu etkinin yayın sağlama politikasının uygulanma sürecini etkilediği görülmektedir.

Üçüncü araştırma sorusunun yanıtları 1, 5, 6 ve 13. görüşme sorularına dayanmaktadır. Bu yanıtlardan yola çıkarak kütüphanede bütçe ile ilgili çalışmaları

yürütebilecek yeterli bilgiye sahip kişilerin görevlendirilmemesi, kütüphaneye ait bir bütçenin olmaması, bütçe denetiminin kütüphane yönetimince değil farklı birimler tarafından yapılması bütçe yönetim sürecinin olumsuz şekilde etkilendiğini göstermektedir.

Çalışmanın hipotezi, hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme sorularının vakıf üniversite kütüphanesi yöneticisine ve/veya sorumlularına yönetilmesi ve elde edilen bulguların analizi sonucunda doğrulanmıştır. Çalışma sonucunda vakıf üniversitesi kütüphanelerinde bütçenin yetersiz kalması, verimli kullanılamaması, kütüphanelerin yayın sağlama ve kütüphanede sürdürülen bütçeye dayalı faaliyetleri olumsuz etkilemektedir.

Bütçe yönetimi vakıf üniversite kütüphaneleri için büyük önem taşımaktadır. Ulusal ve uluslararası yaşanan ekonomik krizler nedeniyle elde bulunan kısıtlı kaynakların akılcı ve yerinde kullanılabilmesi ve kütüphanelerin devamlılığı bütçe yönetimindeki başarı ile doğru orantılıdır. Değişen materyal çeşitlerini sağlamak ve kullanıcılar tarafından talep edilen hizmetleri sunabilmek de bütçe yönetiminin önemini göstermektedir. Vakıf üniversite kütüphanelerinde uygulanan bütçe yönetimi ile ilgili olarak aşağıda yer alan öneriler sunulabilir, bunlar;

1. Kütüphaneye ait mutlaka ayrı bir bütçenin olması gerekmektedir. Ayrı bir bütçenin varlığı kütüphane bütçe yönetimi için ilk adım olacaktır. Program bütçenin ilk aşamalarından olan planlama aşaması için belirli bir bütçe gereklidir. Kütüphane yönetiminin yapacağı harcamalar da bu bütçeye göre şekillenmelidir. Kütüphane yönetiminin, karar verme aşamasında özgür davranabilmesi için ayrı bir bütçe gereklidir.
2. Kütüphane bütçe yönetimi görevi, alanında eğitim almış, bütçe ve harcama planlama alanında deneyim sahibi kişiler tarafından yapılmalıdır. Bütçe yönetimi yalnızca kütüphanenin harcamalarını yönetmek anlamına gelmemektedir. Bütçe bir kütüphanenin tüm etkinliklerini etkilediği için bütçe yönetimi aynı anda kütüphanenin tüm işlerinde söz sahibi olmak demektir. Bu nedenle bütçeden sorumlu kişinin veya kişilerin bilgi ve belge yönetimi alanında da deneyim ve bilgi sahibi olması gereklidir.

3. Kütüphane bütçesinin hazırlanması sırasında, kütüphanenin ihtiyaç ve hedeflerini kütüphanede çalışarak tespit eden ve deneyimleyen, kütüphane çalışanları aktif şekilde görev almalıdır.
4. Bütçe talebi, kütüphane yönetimi ile üst yönetim arasında bir anlaşma özelliği taşır. Kütüphane yönetimi bir yıllık ihtiyaçlarını ve hedeflerini raporlayarak üst yönetime sunmalıdır. Üst yönetim hazırlanmış olan bütçe taleplerinin önemini ve gerekliliğini kütüphane yönetiminden dinlemeli ve gerektiğinde onaylamalıdır. Kütüphane yönetiminin bütçe talebi oluştururken, kütüphaneyi oluşturan tüm birimlerin kendi birimleriyle ilgili ihtiyaçlarını anlaşılır biçimde raporlaması gerekmektedir. Üst yönetime bütçe talebi için gidildiğinde gerekirse her birim kendi raporunu sunmalıdır.
5. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu örgütlerin sahip olduğu mali kaynakların daha verimli kullanılmasını, harcamalarda şeffaf olarak kolay hesap verilmesini zorunlu kılmaktadır. Söz konusu Kanun deneyimsiz yönetici ve personel için bütçe hazırlama, uygulama ve denetleme aşamalarında kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca gelecek yıllar için bütçe hazırlanırken geçmiş yılların verileri kaynak niteliğindedir. Bu nedenle hazırlanacak olan bütçe mutlaka 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na uyumlu olmalıdır.
6. Kütüphanede yapılan tüm harcamalar, gelecek yıllarda hazırlanacak olan harcama planlarına rehberlik yapabilmesi için raporlar halinde kayıt altına alınmalıdır. Kütüphaneye sağlanan materyalin ve yapılan harcamaların da yıl boyunca istatistiği sürekli olarak tutulmalıdır. Harcamaların kütüphane amaç ve hedeflerine ulaşmada ne kadar etkili olduğu takip edilmelidir. Tutulan kayıtlar ve hazırlanan istatistikler sürekli olarak denetlenmelidir. Tutarlı bir harcama planı yapıldığında bu işlem daha basit olacaktır.
7. Kütüphane harcama kalemleri yıllara göre farklılık gösterebilmektedir. Kütüphane yönetimi birimlerden gelen istekleri değerlendirmeli ve bir sıralama oluşturmalıdır. Bütçe serbest kaldıkça gerekli alımlar ve harcamalar yapılmalıdır. Kütüphane yönetimi, yapılan alımlara tarafsız yaklaşarak tüm ihtiyaçlara cevap vermelidir. Ayrıca kütüphane birimleri, gerekli harcamaları kütüphane yönetimine en iyi şekilde sunmalı ve

harcamalar konusunda kütüphane yönetimine yardımcı olmalıdır. Bütçenin verimli bir şekilde kullanılması için gereksiz harcamalardan kaçınılmalıdır.

8. Kütüphane harcamalarının düzenli ve krize neden olmadan yapılabilmesi için kütüphanelerin mutlaka harcama programı hazırlaması ve uygulaması gerekmektedir. Programın uygulanması kütüphaneyi, zamansız gelen faturalardan ve düzensiz harcamalardan koruyacaktır.
9. Kütüphaneler, kullanıcı istekleri, veri tabanı yenilemeleri ve kütüphaneyi oluşturan asli unsurlardan herhangi birinin zarar görmesi ya da kütüphaneye ekleme yapılması gerektiğinde öncelikli alımlar yapabilmelidir. Kütüphane bütçesi oluştururken, kütüphane yönetiminin öncelikli alım yapılması gereken durumları tespit etmesi gerekmektedir. Birimlerde bütçeyi zorlayacak öncelikli alımların olması halinde; kütüphane yönetimi, yapılacak olan alımlarda öncelik sırasını iyi analiz ederek elde edilen sonuçlar doğrultusunda öncelikli alım listesini tarafsız bir şekilde oluşturmalıdır.
10. Alternatif gelir kaynağı, kütüphane bütçesinden ayrı olarak dışarıdan alınan bağış ya da kütüphane bünyesinde sunulan fazladan bir hizmet karşılığında elde edilen mali getiridir. Kütüphane yönetiminin, kütüphane bütçesi için büyük bir önem arz eden alternatif gelir kaynaklarının sayısını ve gelirini artırması gerekmektedir. Kütüphane toplantı salonları ile kütüphane kafeterya alanının kiralanması, yıllık ya da aylık aidat alınması, kütüphanenin bir ihtiyacının yardımseverler tarafından karşılanması karşılığında kütüphanenin bir bölümüne ya da kitaplıklara o kişinin adının verilmesi, kütüphane içinde kırtasiye ihtiyaçlarının karşılanması hatta özel kitaplığı olan yazarlarla iletişime geçilerek onları bağış yapmaya teşvik etmek gibi çalışmalar alternatif kaynaklara örnek olarak verilebilir.
11. Kütüphaneye yapılacak materyal alımlarına bazen yöneticiler müdahale etmektedir. Bu durumda kütüphane yönetimi, derme geliştirme politikasına sadık kalarak dışarıdan gelen her türlü etkiye kendilerini kapatmalıdır. Kişilerin geçici, kurumların ise kalıcı olduğu unutmamalıdır. Kullanıcı talepleri ve kütüphane ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Bütçenin

verimli kullanılabilmesi için yönetici etkisini en aza indirmek gerekmektedir.

12. Enflasyon ve döviz kurunda yaşanan artışlar her alanda olduğu gibi kütüphane hizmetleri alanında da büyük olumsuzluklara neden olmaktadır. Veri tabanlarının aboneliğinin döviz endeksli olması, alınan bazı altyapı malzemelerinin yurt dışından ithal edilmesi, basılı kaynakların basımında kullanılan hammaddenin enflasyondan olumsuz etkilenmesi ve bunun basılı bilgi kaynaklarına fiyat artışı olarak yansıması nedeniyle kütüphane giderleri de artmıştır. Kütüphane yönetiminin, var olan kaynakları en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Henüz hurda olmayan elektronik cihazların hurdaya ayrılmaması, basılı kaynaklardan tamir edilebilir durumda olanlarının tamir edilmesi, kütüphane çalışma salonlarında bulunan malzemenin tamir edilebilecek durumda olanlarının tamir edilmesi gerekmektedir. Tasarruf tedbirlerinin alınarak kullanıcı ve personelin uyarılması gerekmektedir. Kütüphane iş ve işlemlerinin yürütülmesi sırasında en az materyalle en başarılı sonuç elde edilmeye çalışılmalıdır.

13. Personel bir kurumu oluşturan temel unsurların başında yer almaktadır. Eldeki kaynakların yerinde ve tasarruflu kullanımını sağlamanın yanında yeni kaynak alımında bilgisiyle etkin rol oynayabilmektedir. Vakıf üniversitesi kütüphaneleri personel istihdamı yaparken Bilgi ve Belge Yönetimi bölümünden mezun adaylardan en donanımlı ve gelişmeye açık olanını seçmelidir. Bölüm mezunu ve/veya yeterli mesleki donanıma sahip olmayan personel işlerin yavaşlamasına, yanlış yapılmasına, zaman ve materyal israfına neden olacaktır.

14. Kütüphane dermesi, derme geliştirme politikasına uygun biçimde geliştirilmelidir. Kütüphaneyi oluşturan asli unsurlardan biri olan derme, elektronik ve basılı bilgi kaynaklarından meydana gelmektedir. Basılı ve elektronik bilgi kaynağı alımında, satın alınan kaynağın güncel olmasıyla birlikte, uzun yıllar rafta durabilecek fiziki yapıya da sahip olması önemlidir. Satın alınan elektronik dergi ve kitaplar, abone olunan veri tabanları uzaktan erişim özelliğine sahip olmalıdır. Bu şekilde yapılan harcamalardan en üst düzeyde verim alınmasına dikkat edilmelidir.

Kütüphane bütçesi kapsayıcı şekilde kullanılmalıdır. Kütüphane harcamalarının yalnızca bir fakülte, bir bölüm ya da bir grup akademisyene fayda sağlayacak şekilde değil, daha fazla öğrenci ve akademisyeni kapsayacak şekilde olmasına özen gösterilmelidir.

15. Vakıf üniversite kütüphanelerinin kullanıcı ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmesi önemlidir. Sonradan yapılacak olan bir düzenleme kütüphane bütçesini olumsuz etkileyebilir. Vakıf üniversite kütüphane binaları tasarlanırken geniş, havalandırma sorunu olmayan, doğal ışık alabilen, nem ve rutubetten uzak, yangın ve doğal afetlere karşı gerekli önlemlerin alınmış, ısınma sorunu olmayan, ses yalıtımı olan yapılar olmasına dikkat edilmelidir. Binaların düzenlenme şekli iç ve dış kullanıcıların en rahat biçimde uzun süre çalışabileceği düşünülerek yapılmalıdır. Sesli çalışma salonları, bilgisayar ve konferans salonları ve kafeterya dermeyi kullanan ya da araştırma yapan kullanıcıların rahatsız olmayacağı biçimde dizayn edilmelidir.

16. Bütçeyi verimli kullanarak kütüphane binası, personel ve dermeyi bir araya getirdikten sonra yapılacak olan en önemli işlem, kullanıcıları eğitmek ve yönlendirmektir. Bütçe hazırlanırken, kütüphane işleyişini kolaylaştıracak yönlendirme işaretleri ve eğitimler için de bütçe talep edilmelidir. E-kitaplar satın alınırken, veri tabanlarına abonelik yapılırken ya da kütüphaneye yeni cihazlar satın alınırken gerekli eğitimler için de pazarlık yapılmalıdır. Kütüphaneciler ve kütüphane yönetimi belirli aralıklarla kullanıcı eğitimleri düzenleyerek katalog tarama, elektronik cihazların kullanımı, veri tabanı kullanımı, elektronik kaynak kullanımı ve kütüphane kuralları hakkında bilgi verilmelidir. Kullanıcılar kütüphane kaynaklarına sorunsuz ulaşabilmeli ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanabilmelidir. Bunu sağlamak kütüphane yönetiminin görevlerinden biridir. Kütüphane kaynaklarının hangi kullanıcı grubu tarafından nasıl kullanılacağı açık bir şekilde ilan edilmelidir. Kullanıcıların hak ve ödevleri hakkında uyarılması noktasında güncel ve teknolojik imkânlar kullanılmalı, kütüphane içindeki panolar, cep telefonları, sosyal medya hesapları ve internet siteleri kullanılmalıdır.

17. Vakıf üniversite kütüphaneleri diğer kütüphanelerle iş birliği doğrultusunda kaynak ve hizmet paylaşımına giderek tasarruf sağlama yoluna gitmelidir. Kütüphane dermesi, kaynak takası ile para harcamadan gelişecektir. Dermede bulunan mükerrer basılı kaynakların bir listesi hazırlanarak diğer kütüphanelerle paylaşılması ve takas için iletişime geçilmesi çalışmaları yapılmalıdır.

18. Vakıf üniversite kütüphanelerinin her açıdan kendilerini geliştirmeleri gereklidir. Yalnızca yeniliklere ayak uyduran değil alanında yeni yollar açan kurumlar olmalıdır. Bu nedenle kütüphane çalışanlarının ülkemizde ve yurtdışında yaşanan tüm yenilikleri ve gelişmeleri takip etmesi önemlidir. Diğer kütüphaneler ve eğitim kurumlarıyla bağlantılar kurarak, kurum için en uygun çalışmaları ve yenilikleri üst yönetime bildirmelidir. Bütçe talepleri sırasında personel eğitimleri mutlaka göz önünde bulundurulmalı, personelin kendini geliştirmesi için gerekli destek ve ortam sunulmalıdır.

19. Kütüphane yönetimi, karar verme aşamasında kütüphane çalışanları, üst yönetim ve diğer vakıf üniversite kütüphane yönetimleri ile fikir alışverişi yaparak, harcamaların en doğru şekilde yapılmasını sağlamalıdır. Üst yönetimin ya da kütüphane yönetiminin gözden kaçırdığı bir madde ya da üzerinde düşünülmemiş bir harcama, bütçede olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

20. Örgüt kültürü bir kurum için yazılı olmayan fakat yöneticiler dâhil tüm çalışanları bağlayan kurallar bütünüdür. Örgüt kültürünün kütüphane harcama ve işleyişine etkisi yadsınamaz. Bu noktada kütüphane harcama planı neyi gerektiriyorsa o yapılmalıdır. Örgüt kültürü ile harcama planı arasında ikilemde kalındığında harcama planı tercih edilmelidir. Bütçeye bağlı kalınarak harcama planları takip edilmelidir. Örgüt kültürünün olumlu etkilerinden iş disiplini, hiyerarşi kütüphane işleyişine entegre edilebilir, fakat kütüphane yönetimini, çalışanlarını ve bütçesini kısıtlayacak her türlü olumsuz etki kütüphaneyi geriye götürecektir.

21. İletişim, örgüt ve örgüt bütçesinin başarılı bir biçimde işleyişini ve yapılan harcamaların tutarlılığını yakından ilgilendirmektedir. Örgüt içinde ve dışında hızlı ve etkili iletişim ağı kurmak örgütü daima ileriye taşıyacaktır.

Örneğin bütçe yönetiminde alınan hızlı ve doğru kararlar bütçenin daha başarılı bir biçimde yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Bütçe yönetimini ilgilendiren her türlü konu ve bilgi hızlı bir biçimde iletilmelidir. Avantajlar değerlendirilmeli ve dezavantajlardan kaçınılmalıdır. Bu nedenle kütüphane yönetimi çalışanlarıyla, üst yönetimle ve dışarıdaki iş birlikçileriyle mutlaka iletişimde olmalıdır. Kütüphane içinde ve dışında yaşanan olaylara yönelik tüm bilgiler iletişim yoluyla ilgililere iletilmelidir.

22. Örgütte huzurlu bir ortamın tesis edilmesi hem örgütün başarısını hem de çalışanların bağlılığını sağlayacaktır. Kütüphanenin düzenli bir biçimde ve bütçenin sorunsuz işlemesi çalışanlar ve yöneticiler arasındaki gerginliği azaltacaktır. Bütçenin kütüphane ihtiyaçlarını karşılaması, kütüphanedeki personel, kullanıcı ve yöneticileri memnun edecektir. Huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı çalışanların motivasyonunu artıracak ve daha istekli bir biçimde çalışmalarını sağlayacaktır. Bu noktada örgüt içinde yaşanan gruplaşma, ötekileştirme ve değersizleştirme gibi olumsuz durumlar hızla tespit edilmeli ve giderilmelidir. Kütüphane yönetimi bütçe talep ederken kütüphanede bütünleşmeyi sağlayacak ve çalışma ortamına huzur getirecek etkinlikler için de talep de bulunmalıdır. Çalışanlar arasında düşünce, kültür ve davranış farklılıkları olabileceği yönetim ve çalışanlarca kabul edilmelidir. Kütüphane yönetimi ve çalışanlar da benzer farklılıklar konusunda uyarılmalıdır.

KAYNAKÇA

Abi, I., Salle, M., Bartolini, C. ve Boulmakoul, A. (2004). "A Business Driven Management Framework for Utility", *HP Laboratories Bristol*, 12, 1-13.

Adekanmbi, A.R. ve Boadi, B.Y. (2008). "Budgeting for Library Resources in Colleges of Education: Some Findings From Botswana". *Elsevier*, 32 (2), 68-75.

Afzali, M. (2003). *Elektronik Bilgi Kaynaklarının Üniversite Kütüphanelerine Ekonomik Etkisi: İran Temel Bilimler İleri Araştırmalar Enstitüsü Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdoğan, N. (2014). *Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yükseköğretim Kurulu (2014). *2023'e Doğru Türkiye'de Üniversite Kütüphaneleri: Mevcut Durum, Sorunlar, Standartlar ve Çözüm Önerileri*. https://kutuphane.adu.edu.tr/webfolders/files/20201211154726-J727BD80D65HFPOZ2LU3-GULBOZKURT-393836483.pdf

Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik.* İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Albayrak, B. (2005). *Proje Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Alkan, N. (1997). "Üniversite Kütüphaneleri ve Ulusal Bilgi Politikası". *Türk Kütüphaneciliği*, 11 (3), 233-252.

Altuğ, F. (2019). *Kamu Bütçesi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Aniç, A. (2016). *Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Kalkınma Ajanslarına Uygulanması*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı Yayınları.

ANKOS (2023). https://ankos.org.tr/tr/hakkimizda/genel-bilgi/

Aşkun, İ. C. ve Tokat, B. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Atıl Yörü, H. (2008). "Türkiye'de Yürütülen Kütüphaneler Arası Materyal Ödünç Alma/ Verme ve Belge Sağlama Hizmetlerine Toplu Bir Bakış". *Türk Kütüphaneciliği*, 22 (1), 82-106

Aytürk, N. (2014). *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Aycan, Z., Kanungo, R.N. ve Mendonça, M. (2016). *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim.* (Çev.: Aylin Kayapalı) İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Aziz, A. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Baltacı, A. (2018). "Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 231-274.

Baysal, J. (1987). *Kütüphane Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Bayter, M. (2009). "Kataloglama Nereye Gidiyor?". *Türk Kütüphaneciliği Dergisi,* 23 (1), 134-150.

Beckett, E.K. (2016). "Influences On New Jersey Public Library Budget Requests". *The Bottom Line,* 29 (2), 86-96.

Berman, B. ve Evans, J. (2006). *Retail Management A Strategic Approach.* New Jersey: Pearson Education.

Bezirci, P. (2018). "Dünya Üniversite Kütüphanelerinde Mükemmellik Örnekleri ve Gelecek". *Yükseköğretim Dergisi*, 8 (2), 234-246.

Bitri, E. ve Keseroğlu, H. S. (2015). "Uluslararası Kataloglama İlkeleri Bildirgesi". *Türk Kütüphaneciliği*, 29 (1), 128-141.

Boddy, D. (2005). *Management An Introduction.* England: Pearson Education.

Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. A. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Böke, K. (Ed.). (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* İstanbul: Alfa Basın Yayım

Brindley, L. (2006). "Re-Defining The Library". *Library Hi Tech,* 24 (4), 484-495.

Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Candan, E. (2007). *Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi*. Ankara: Maliye Bakanlığı Yayınları.

Certo, S. ve Certo, S. (2006). *Modern Management.* New Jersey: Pearson Education.

Ceylan, A., ve Korkmaz, T. (2018). *İşletmelerde finansal yönetim.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Creswell, J. W (2013). *Qualitative Inquiry and Research Desing*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* New York: Sage.

Creswell, J. W. (2019). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*. (Çev.: Mustafa Sözbilir). Ankara: Pegem Akademi.

Creswell, J. W. (2020). *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi.* (Çev.: Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.

Çakın, İ. (1998). "Üniversitelerimizin Bilgiye Erişim Ortamları: Genel Değerlendirme". *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi (Cumhuriyetimizin 75. Yılı Özel Sayısı)*, 15, 37-67.

Çelik, A. ve Uçak, N. (1993). "Üniversite Kütüphaneleri Üzerine". *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 115-121.

Çelik, S. (2000). Üniversite kütüphaneleri: Amaç, Görev, İşlev, Yönetim ve Örgüt Yapısı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1 (2), 53-61.

Çoğaltılmış Fikir ve Sanat Eserlerini Derleme Kanunu. (2012, 29 Şubat). *Resmî Gazete.* (Sayı: 28219). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/08/20120818-9.htm

Daft, R. (2008). *New Era of Management.* USA: Thomson South Western.

Daubert, M. (2000). "Understanding The Budget Process". *Türk Kütüphaneciliği*, 5 (2), 82-105.

David, F. (2007). *Strategic Management Cases.* New Jersey: Pearson Education.

Demirol Duyar, D. (2018). “Fayol ve Gulick’ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme”. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1 (2), 75-92.

Daşdemir, İ. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Easwaramoorthy, M. ve Zarinpoush, F. (2006). *Interview for Research*. https://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/tipsheet6_interviewing_for_research_en_0.pdf

Edizdoğan, N. ve Çetinkaya, Ö. (2013). *Kamu Bütçesi.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Egeli, H. ve Özen, A. (2010). *Teoride ve Uygulamada Bütçe Politikası*. İzmir: Altın Nokta Basım Yayın.

Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Erdem, A. R. (2002). *Pamukkale Üniversitesi'nin Bugünü ve Geleceğine İlişkin Önemli İç ve Dış Paydaşların (İlgi Gruplarının) Algıları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Fleming, R. (2015). “Looking at the Library Collections Budget: Budget as Story and Interrogating Narrative Frames”. *North Carolina Serials Conference Serials Review*, 41 (3), 173-175.

Gao, F., Li, M. ve Clarke, S. (2008). “Knowledge, Management, And Knowledge Management in Business Operations”. *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), 3-17.

Genç, N. (2013). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gençtürk, M. ve Bağcı, G. (2012). “Şirketlerin Bütçe Ve Bütçe Uygulamalarına Genel Bir Bakışı: Burdur İlindeki Şirketlere Yönelik Nitel Bir Araştırma”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 53, 49-68.

Geyik, S. (2016). *İşletme Bütçeleri ve Kontrol.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gülle, M. T. (1991). "Kütüphane Bütçe Model ve Programlarında Son Gelişmeler". *Türk Kütüphaneciliği*, 5 (1), 27-30.

Günay, D., ve Günay, A. (2017). "Türkiye'de Yükseköğretimin Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Durumu". *Yükseköğretim Dergisi*, 7 (3), 156-178.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Yayınları.

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürüz, K. (2003). *Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim: Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri.* Ankara: Cem Web Ofset.

Gliner, J. A., Morgan, G.A. ve Leech, N.L. (2015). *Uygulamada Araştırma Yöntemleri: Desen ve Analizi Bütünleştiren Yaklaşım*. (Çev.: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Hatay, H. (2016). *Araştırma Kütüphanelerinde Karşılaştırmalı Bütçe Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Haftacı, V. (2010). *İşletme Bütçeleri.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Haftacı V. (2015). *İşletmelerde Bütçe ve Kontrol.* Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Hunt, C. J. (2004). "University Libraries". John Feather ve Paul Sturges (Ed.). *International Encyclopedia of Information and Library Science* (ss. 644-646) içinde. New York: Taylor & Francis.

Kakırman Yıldız, A. (2011). "Türkiye'de Üniversite Kütüphanesi Bütçelerinin Değişimi İzleme Yetkinliği: Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Örneği". *Öneri Dergisi*, 9 (35), 233-242.

Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003, 24 Aralık). *Resmî Gazete* (Sayı: 25326). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm

Karacan, E. (2010). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Korza Yayıncılık.

Kayan, Y. (1992). "Üniversite Kütüphanelerinde Bütçe ve Bütçenin Rasyonel Kullanımı". *Türk Kütüphaneciliği*, 6 (4), 194-203.

Kaygusuz, S. Y. ve Dokur, Ş. (2009). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme*. Bursa: Dora Basın Yayın.

Koç Yalkın, Y. ve Demir, V. (2015). *Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kurulgan, M. (2004). *Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerinde Yönetim İşlevleri Üzerine Etkileri ve Türkiye'de Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurulgan, M. (2013). "Bilgi Teknolojilerinin Kütüphane/Bilgi-Belge Merkezlerine Etkisi: Toplumsal, Yapısal, Yönetsel ve İşlevsel Açılardan Bir İnceleme". *Türk Kütüphaneciliği*, 27 (3), 472-495.

Kurulgan, M. ve İspir, B. (2009). "Bilgi-Belge Merkezlerinin Yönetimi: Türkiye'deki Literatüre Yönelik İçerik Analizi". *Bilgi Dünyası*, 10 (2), 205-230.

Kurulgan, M. ve Temizel, F. (2007). "Üniversite Kütüphanelerinde Bütçe Dışı Finans Kaynaklarının Kullanımı ve Türkiye'deki Üniversite Kütüphaneleri İçin Alternatif Finansman Modeli Önerisi". *Türk Kütüphaneciliği*, 21 (4), 459-475.

Küçükali, R. (2015). *Yönetim Felsefesi.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Luecke, R. (2009). *Kriz Yönetimi.* (Çev.: Önder Sarıkaya) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mankan, E. (2015). *Yönetim ve Organizasyon.* İzmir: İlya Yayıncılık.

Mertkan, Ş. (2015). *Karma Araştırma Tasarımı.* Ankara: Pegem Akademi.

Mentor, P. (2009). *Bütçe Hazırlamak.* İstanbul: Optimist Yayınları.

Muratoğlu, M. (2000). "Kütüphanelerde Sponsorluk Sistemi". *Türk Kütüphaneciliği*, 14 (4), 493-494.

Nergiz, E. (1993). *Özel Kütüphanelerde Bütçe Yönetimi Sorunları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nicolae, T. ve Anca, C. (2010). "The Butget, An Instrument for Planning And Controlling The Costs". *Annals of Faculty of Economics*, 919-924.

Odabaş, H. (2016). "Gelecekte Kütüphaneler Ve Üniversite Kütüphanelerinde Yenilikçi Yaklaşımlar". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 797-811.

Orhan, O. Z. (2014). *Türkiye'de Bütçe ve Maliye Politikaları.* İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.

Önal, H. İ. (2005). "Okul Kütüphanelerinde Derme Geliştirme: Politikalar ve Dermelerin Betimlenmesi". *Bilgi Dünyası*, 6 (2), 193-218.

Özenç Uçak, N. (1995). "Kütüphaneleri Etkileyen Teknolojik Yenilikler ve Geleceğin Kütüphaneleri". *Türk Kütüphaneciliği*, 9 (1), 49-55.

Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Parlak, B. (2016). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri.* İstanbul: Beta Yayınları.

Park, M. L. (2000). "Buck Raising in A Small Academic Library: Endowed Book Funds Are An Answer". *The Bottom Line: Managing Library Finances,* 13 (4), 182-185

Peaucelle, J. L. ve Guthrie, C. (2012). "The Private Life of Henri Fayol and His Motivation to Build A Management Science". *Journal of Management History*, 18 (4), 469-487.

Pehlivan, O. (2016). *Devlet Bütçesi.* Trabzon: Celepler Matbaacılık.

Polat, A. (2022). "Nitel Araştırmalarda Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları: Soru Form ve Türleri, Nitelikler ve Sıralama". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 22 (2), 161-182.

Polat, C. (1999). *Başlangıcından Günümüze Ülkemizde Derleme Çalışmaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Prytherch, R. (Ed.). (2005). *Harrod's Librarians' Glossary and Reference Books.* Hampshire: Ashgate Publishing.

Rahman, M. H. (2012). “Henry Fayol And Frederick Winslow Taylor’s Contribution to Management Thought: An Overview”. *ABC Journal of Advanced Research,* 1 (2), 32-41.

Salman Yıkmış, M. (2020). “Nitel Araştırmalarda E-Görüşme Tekniği”. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (1), 183-197.

Schick, A. (2002). “Does Budgeting Have a Future?”. *OECD Journal on Budgeting*, 2 (2), 7-48.

Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Damla Matbaacılık.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Oganizasyon.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Tamdoğan, O. G. (2009). “Bilgi Üretiminde Yazın Ürünleri ve Kütüphaneler: Atıfların Tespiti ve Analizi Yoluyla Araştırma”. *Türk Kütüphaneciliği*, 23 (2), 254-277.

Thomsett, M. (1997). *Bütçeleme ve Tahmin.* İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2017). *Yönetim Bilimi.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

TÜBESS nedir? (2023). https://www.tubess.gov.tr/sss.html

Tüz, M.V. (1996). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi.* Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Uçak, N. (2003). “Elektronik Danışma Hizmetleri”. *Bilgi Dünyası,* 4 (2), 103-121.

Uçak, N. (2004). “Değişen Bilgi Ortamının Danışma Hizmetine Etkisi”. *Türk Kütüphaneciliği*, 18 (4), 407-417.

Uygur, A. (2016). *Örnek Olaylarla Yönetim.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2012). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019). “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme”. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 514-527.

Yeşiltaş, K. (2000). *Kütüphanelerde Bütçe Yönetimi ve Bir Örnek: Koç Üniversitesi Kütüphanesi Bütçe Yönetimi Sistemi Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, S. (2014). *Yönetim Teorileri.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Yılmaz, M. (2002). *Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, M., (2012). "Danışma Hizmetlerinin Değişen Yüzü: Geleneksel Danışma Hizmetlerinden Dijital Danışma Hizmetlerine". Özgür Külcü, Tolga Çakmak ve Nevzat Özel (Yay. haz.) *Prof. Dr. K. Gülbün Baydur'a Armağan* (ss. 219-226) içinde. Ankara: Özyurt Matbaacılık.

Zimmerer, T., ve Scarborough, N. (2007). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management.* New Jersey: Pearson Education.

Wilson, J. S. (2005). "Fundraising Conversations with Two of The Best". *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 18 (4), 191-196.

Winston, M. D. ve Quinn, S. (2005). "Library Leadership in Times of Crisis and Change". *New Library World*, 106 (1216/1217), 395-415.

EKLER

EK 1. Görüşme Soruları

1. Kütüphanenize ait bir bütçe var mıdır?
2. Bütçenizi hazırlarken göz ününde bulundurduğunuz ölçütler nelerdir?
3. Bütçe talebiniz için nasıl bir yol izlemektesiniz?
4. Kütüphanenizde kullanılan bir bütçeleme tekniği var mıdır? Varsa neden bu tekniği tercih ediyorsunuz?
5. Kütüphanenizde kullandığınız bütçeleme tekniği 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uyumlu mudur? Bütçe süreçlerinde farklılıklar var ise nedenleri nelerdir?
6. Kütüphanenin kullanmakta olduğu bütçe tekniğinin kütüphanenin amaç ve hedeflerine ne oranda ulaştığını ölçen nesnel ölçütler var mıdır? Varsa nelerdir?
7. Kütüphaneye tahsis edilen bütçeyi hangi harcama kalemlerinde kullanmaktasınız?
8. Bütçenizin kullanımı için nasıl bir harcama programı oluşturmaktasınız?
9. Harcamalar sırasında kaynaklara yönelik öncelikli satın alımlar var mıdır? Varsa kaynakların satın alınmasında hangilerine öncelik tanımaktasınız?
10. Kütüphanenizin alternatif gelir kaynakları var mıdır? Varsa bu kaynaklar nelerdir?
11. İstenilen bütçenin tahsis edilmediği durumlar söz konusu mu? Bütçe tahsis edilmediği durumlarda hangi yolu izlemektesiniz?
12. Kaynak temininde yöneticilerin etkisi var mıdır?
13. Harcamaların denetimini kim/kimler ya da hangi birim yapmaktadır?
14. Enflasyon ve döviz artışları bütçenizi nasıl etkilemektedir?

EK 2. İzin Belgesi

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

Sayı : E-88656144-000-2200091113
Konu: Etik Kurul Onay Belgesi

ETİK KURUL KARAR FORMU

KARAR BİLGİLERİ	**Oturum Sayısı : 6** **Karar No : 92**	**Toplantı Tarihi: 18.03.2022**
	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeyle alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde ***bilim etiği yönünden sakınca bulunmadığına*** Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
PROJE - TEZ BİLGİLERİ	**Proje -Tez Danışmanı** : **Dr. Öğr. Üyesi Malik YILMAZ** **Proje -Tez Yürütücüsü** : Yüksek lisans programı öğrencisi **Mücahit SERT** **Proje -Tez Konusu** : **Vakıf Üniversite Kütüphanelerinde Bütçe Yönetimi: Ankara İli Örneği**	

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza
Prof.Dr. Sait UYLAŞ	***Etik Kurul Başkanı***	*(e-imza)*
Prof.Dr. Vedat KAYA	***Etik Kurul Üyesi***	*(e-imza)*
Prof.Dr. Adem YILMAZ	***Etik Kurul Üyesi***	*(e-imza)*
Prof.Dr. Gökalp Nuri SELÇUK	***Etik Kurul Üyesi***	*(e-imza)*
Prof.Dr. Ufuk ŞİMŞEK	***Etik Kurul Üyesi***	*(e-imza)*
Prof.Dr. Musa BİLGİZ	***Etik Kurul Üyesi***	*(e-imza)*
Prof.Dr. Dilaver DÜZGÜN	***Etik Kurul Üyesi***	*(e-imza)*

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: 9B1E1EF8447 Belge Doğrulama Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/ataturk-universitesi-ebys

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Mücahit SERT
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	
Yüksek Lisans Öğrenimi	
Bildiği Yabancı Diller	
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta adresi	
Tarih	19. 06. 2023